

**PROSPECTIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LOS DIRECTIVOS: APORTES PARA
LA COLEGIALIDAD EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

FREDERIC ANTONIO CALDERÓN PLATERO

**Universidad de La Sabana
Facultad de Educación
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Chía, 2021**

**PROSPECTIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LOS DIRECTIVOS: APORTES PARA
LA COLEGIALIDAD EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Eje de Profundización: Calidad de la Institución Educativa

FREDERIC ANTONIO CALDERÓN PLATERO

Investigador Principal

ÁNGELA MARÍA RUBIANO BELLO

Asesora

Magister en Educación

Universidad de La Sabana

LAURA MARCELA CUBILLOS GONZÁLEZ

Asesora

Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Universidad de La Sabana

**Universidad de La Sabana
Facultad de Educación
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Chía, 2021**



FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 17 de agosto de 2021, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, el estudiante expuso y sustento el trabajo de grado titulado: *“Prospectiva para la toma de decisiones en los directivos: aportes para la colegialidad en una institución educativa”* bajo la dirección de las docentes investigadoras Angela María Rubiano Bello y Laura Marcela Cubillos González.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por el estudiante: *Frederic Antonio Calderón Platero*, los jurados le otorgaron la calificación de:

MERITORIA (4.5)

Mg. CLAUDIA SILVA
Jurado

Mg. TYRONE VARGAS
Jurado

Mg. ANA MARIA TERNENT
Directora Maestrías y Especializaciones
Facultad de Educación

AGRADECIMIENTOS

A las *directivas* del Colegio La Enseñanza - Bogotá, por su confianza, apoyo y disposición con el proyecto de investigación; especialmente a la Hna. *María Helena Peña Afanador*, odn.

A los *docentes y compañeros* de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana, por sus invaluable aportes en la construcción de conocimiento y por la vida compartida.

A las directoras de tesis *Ángela María Rubiano Bello* y *Laura Marcela Cubillos González* por su testimonio como investigadoras, docentes y coaches, e igualmente por su inmenso amor hacia el ejercicio pedagógico.

A mi familia de siempre: mi madre *Martha*, mi padre *Luís* (Q.E.P.D.), mis hermanos: *Enrique*, *César* y *Cristhiam*, a mis sobrinos: *MaríaJosé* y *David*; y demás familiares. A mi nueva familia: mi amada esposa *Karel Garzón Miguez*; a mis suegritos: *Elsa* y *Óscar* y mis cuñados: *Krisel* y *Fernando*.

A mis amigos, amigas, colegas y estudiantes.

A *Dios*, autor de la vida.

Frederic C.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1. Antecedentes	14
1.2. Contexto	15
1.3. Descripción del Problema	16
1.4. Pregunta de Investigación	18
1.5. Preguntas Asociadas.....	19
1.6. Objetivo General	19
1.7. Objetivos Específicos.....	19
1.8. Justificación.....	19
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1. Gobierno y organizaciones.....	21
2.2. Toma de decisiones en equipos directivos	27
2.3. Prospectiva	31
3. ESTADO DEL ARTE	35
4. METODOLOGÍA.....	42
4.1. Tipo de estudio	42
4.2. Alcance.....	43
4.3. Diseño.....	43
4.4. Etapas del diseño.....	44
4.5. Unidad de análisis	47
4.6. Población y muestra	47
4.7. Técnicas de recolección de información	48
4.8. Diseño del instrumento de recolección de la información	48
4.9. Consideraciones éticas	56
5. ANÁLISIS DE DATOS	57
5.1. Caracterización de las prácticas directivas del Consejo de Desarrollo para la toma de decisiones.....	57
5.2. Aplicación de la herramienta de prospectiva con el Consejo de Desarrollo	95
5.3. Propuesta de gestión directiva, aportes para la gobernanza desde un enfoque colegiado.....	105

6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....	108
7. RECOMENDACIONES.....	112
8. NUEVOS INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN.....	114
9. LIMITACIONES	115
REFERENCIAS	116
ANEXOS	119

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Modelos pasados y actuales de organizaciones.	23
Tabla 2. Capacidades del político de empresa.	26
Tabla 3. Variables que inciden en la toma de decisiones.	28
Tabla 4. Formas de tomar la decisión por parte de equipos directivos.	30
Tabla 5. Matriz de categorías, subcategorías, descriptores y preguntas para protocolo de entrevista al equipo directivo Consejo de Desarrollo - Colegio La Enseñanza, Bogotá.	50
Tabla 6. Hallazgos categoría conocimientos relacionados con la inteligencia conceptual.	58
Tabla 7. Hallazgos categoría conocimientos relacionados con la inteligencia práctica.	59
Tabla 8. Hallazgos categoría actitudes.	60
Tabla 9. Hallazgos categoría cualidades innatas.	61
Tabla 10. Análisis comprensivo de entrevista a directivo 1	64
Tabla 11. Análisis comprensivo de entrevista a directivo 2	66
Tabla 12. Análisis comprensivo de entrevista a directivo 3	70
Tabla 13. Análisis comprensivo de entrevista a directivo 4	73
Tabla 14. Análisis comprensivo de entrevista a directivo 5	76
Tabla 15. Análisis comprensivo de entrevista a directivo 6	79
Tabla 16. Análisis comprensivo de entrevista a directivo 7	82
Tabla 17. Análisis comprensivo de entrevista a directivo 8	85
Tabla 18. Análisis comprensivo de entrevista a directivo 9	88
Tabla 19. Análisis comprensivo de entrevista a directivo 10	90
Tabla 20. Encuesta con el total variables estratégicas para la gestión educativa	95
Tabla 21. Doce variables estratégicas seleccionadas a través de encuesta por el Consejo de Desarrollo - Colegio de La Enseñanza, Bogotá, 26 de mayo 2021.	96
Tabla 22. Diferencia entre variables influyentes y dependientes; material desarrollado para la explicación ante el Consejo de Desarrollo - Colegio de La Enseñanza, Bogotá.	97
Tabla 23. Técnicas de impacto para directivos.	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas. Tomado de: Barzaga et al., 2019, p. 126	29
Figura 2: Plano de influencias y dependencias directas. Consejo de Desarrollo – Colegio La Enseñanza, Bogotá - 21 junio 2021.	101
Figura 3: Gráfico de influencias directas. Consejo de Desarrollo – Colegio La Enseñanza, Bogotá - 21 junio 2021.	102
Figura 4: Plano de influencias y dependencias directas. Panel de Expertos – Colegio La Enseñanza, Bogotá - 22 junio 2021.	103
Figura 5: Gráfico de influencias directas. Panel de Expertos – Colegio La Enseñanza, Bogotá - 22 junio 2021.	104

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Invitación a la máxima autoridad del Colegio La Enseñanza	119
Anexo B. Respuesta de autorización para adelantar investigación	120
Anexo C. Manual de funciones del equipo líder Consejo de Desarrollo.....	121
Anexo D. Consentimiento informado.....	137
Anexo E. Protocolo de entrevista a profundidad para directivos	138
Anexo F. Diagrama de gestiones equipo Consejo de Desarrollo, Colegio La Enseñanza - Bogotá.....	141

RESUMEN

La presente investigación de tipo cualitativo y diseño de estudio etnográfico analiza la incidencia del uso de herramientas prospectivas para la toma de decisiones de directivos escolares frente a la posibilidad de configurar un estilo de gobierno colegiado. La toma de decisiones es un atributo que caracteriza la calidad educativa en cabeza de un equipo directivo empeñado en mejorar, mantener y proyectar la institución escolar. Para el presente estudio el equipo directivo seleccionado fue el Consejo de Desarrollo del Colegio La Enseñanza, Bogotá, compuesto por líderes de las áreas de gestión educativa: direccionamiento y sostenibilidad económica, comunicación y mercadeo, evangelización, pedagogía y convivencia, y talento humano y administración.

Para la recolección de la información se aplicó un protocolo de entrevista a profundidad a 10 directivos del Consejo de Desarrollo. Igualmente se realizó una encuesta individual para la selección de variables estratégicas para la proyección institucional. Por último, se implementó la herramienta de análisis prospectivo MIC-MAC.

Los análisis de prospectiva en las instituciones escolares para la toma de decisiones siguen siendo parte de un vacío teórico y a la vez una necesidad perentoria para la adaptación de las organizaciones a los cambios repentinos del contexto. De igual manera, la presencia de líderes dentro de estilos de gobierno responsables, dialogantes y propositivos; demandan capacidades prácticas, teóricas, axiológicas e innatas propias de la colegialidad, que busca la unidad de criterio y la unidad de propósito para lograr la sostenibilidad.

Entre los principales aportes de esta investigación se destaca la idea de seguir avanzando en la actualización permanente de los directivos a partir de herramientas y técnicas concretas. La investigación aportó un manual de funciones en clave de gobierno colegiado para promover su consolidación en la institución educativa.

Palabras clave: gobierno colegiado, prospectiva, toma de decisiones.

ABSTRACT

This qualitative research with an ethnographic study design analyzes the incidence of the use of prospective tools for decision-making by school principals in the possibility of configuring a collegial style of governance. Decision-making is an attribute that characterizes the educational quality of a management team committed to improving, maintaining, and projecting the school institution. For the present study, the selected management team was the Development Council of Colegio La Enseñanza, Bogotá, composed of leaders from the areas of educational management: management and economic sustainability, communication and marketing, evangelization, pedagogy and coexistence, and human talent and administration.

For the collection of information, an in-depth interview protocol was applied to 10 directors of the Development Council. An individual survey was also conducted for the selection of strategic variables for institutional projection. Finally, the MIC-MAC foresight analysis tool was implemented.

Foresight analysis in school institutions for decision making is still part of a theoretical vacuum and at the same time a peremptory necessity for the adaptation of organizations to sudden changes in the context. Likewise, the presence of leaders within responsible, dialoguing, and propositional styles of government demand practical, theoretical, axiological, and innate capacities proper to collegiality, which seeks unity of criteria and unity of purpose to achieve sustainability.

Among the main contributions of this research is the idea of continuing to advance in the permanent updating of managers based on concrete tools and techniques. The research provided a manual of functions in the key of collegial governance to promote its consolidation in the educational institution.

Key words: collegial governance, prospective, decision making.

INTRODUCCIÓN

La gobernanza en las organizaciones es un tema de especial revisión que implica planeación, ejecución, control y evaluación de los recursos alineados para el cumplimiento de fines específicos. En el sector educativo algunos estilos de gobernanza son el resultado de actuaciones desde la intuición, la tradición, las buenas intenciones; pero sin un análisis sistemático que permita anticipar situaciones o eventualidades. Los objetivos de la presente investigación apuntan a describir la forma en que se toman decisiones por parte de líderes de gestión escolar a través del análisis prospectivo y la consolidación de un estilo de gobierno colegiado.

El documento en su versión final reúne seis capítulos para el abordaje de la pregunta focal relacionada con la incidencia de herramientas que faciliten la toma de decisiones de directivos escolares. El primer capítulo denominado: Planteamiento del Problema contextualiza y justifica la investigación a fondo, de un equipo directivo en la toma de decisiones. Allí se plantea la pregunta de investigación, los objetivos y la justificación del estudio.

En el segundo capítulo, Marco Teórico, se describen los referentes que fundamentan los conceptos de gobierno y organizaciones, la toma de decisiones en equipos directivos y el análisis prospectivo. Posteriormente, en el tercer capítulo, Estado del Arte, se detallan algunas investigaciones recientes sobre colegialidad, prospectiva, pensamiento estratégico y toma de decisiones desde un enfoque educativo. Algunas de estas investigaciones fueron elaboradas por la Universidad de La Sabana, institución que se convierte en un importante referente de análisis para los temas de gobierno colegiado y prospectiva en educación. Otros ejemplos de investigaciones que abordan estos temas son tomados de sectores distintos al educativo.

De la misma manera tales teorías e investigaciones, sustentan el cuarto capítulo que describe la metodología de la investigación cualitativa que se realizó desde un enfoque etnográfico a través de entrevistas a profundidad, revisión de la documentación y la observación participante. En este capítulo, a su vez, se describe el diseño del instrumento de recolección de la información aplicado a los líderes del equipo Consejo de Desarrollo del Colegio La Enseñanza, que es una adaptación inspirada en las capacidades del líder de empresa para el gobierno colegiado. Dicho instrumento se aplicó a una población concreta en un órgano de decisión directiva, del que hace parte el investigador de manera activa y propositiva.

En el capítulo cinco, se encuentran los principales hallazgos referenciados en análisis comprensivos de cada uno de los directivos. Seguidamente se encuentra la aplicación de la herramienta de prospectiva con el Consejo de Desarrollo y el Panel de Expertos. Este capítulo se cierra con la presentación de una propuesta

encaminada a la descripción de las funciones propias de las áreas de gestión educativa y las técnicas de impacto para directivos en clave de un gobierno colegiado.

En consecuencia, en el capítulo sexto, el documento presenta la discusión y las conclusiones de esta investigación, a partir de los análisis comprensivos y los hallazgos de la aplicación de la herramienta MIC-MAC. Dichas conclusiones plantean, para el Colegio La Enseñanza, un posible horizonte formativo a la gestión directiva que mejore sustancialmente el proceso de la toma de decisiones desde la utilización de métodos y técnicas prácticas en el análisis de escenarios futuribles.

A manera de sugerencias, se describen, en el capítulo de recomendaciones, algunas orientaciones para tener en cuenta en este tipo de estudios, desde la experiencia llevada a cabo con directivos escolares, sus prácticas y decisiones en estilos de gobierno democrático.

Por otro lado, en el capítulo octavo, se mencionan algunas ideas e interrogantes susceptibles de ser abordadas en otras investigaciones, relacionadas con gobernanza, prospectiva, toma de decisiones y la gestión del talento humano. Finalmente, el capítulo noveno presenta las limitaciones acaecidas durante el proceso de investigación que a partir de la tecnología, acuerdos y esfuerzos; fueron mediadas para el cumplimiento de los objetivos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

La calidad educativa posee distintos atributos que la definen y caracterizan. Uno de ellos es la toma de decisiones, que de ordinario encabezan los equipos directivos y líderes de gestión de acuerdo con su forma y estilo de gobierno. El gobierno tiene entonces una importante responsabilidad decisoria para mejorar, mantener y proyectar la organización desde el direccionamiento y gestión concertada en pro de los fines y objetivos establecidos y revisados por la institución.

Calleja y Rovira (2015), citados por Galián (2017), sostienen que la gobernabilidad en las organizaciones puede ser de tipo unipersonal (autocrática), democrática, colegial o todas las anteriores. Las tres pueden coexistir de acuerdo con circunstancias y necesidades de las instituciones. Sin embargo, dentro de estas formas tan distintas de gobernabilidad se resalta el papel del gobierno colegial por su sentido y trasfondo humano de apertura y crecimiento. Igualmente, el gobierno colegial “evita aquellos excesos de personalismo y autoritarismo” (p. 158), así mismo sostiene que “la colegialidad [...] necesita del concurso y ponderación de todos – con sus opiniones y puntos de vista – de forma que, tras una votación, la fracción perdedora no se sienta irremediamente excluida” (p. 158).

Cierto tipo de decisiones muy urgentes, casi vitales, no requieren de un organismo colegiado sino de una decisión unipersonal inmediata; y otro tipo de decisiones muy triviales como los colores de una pared, por ejemplo, tampoco requieren un panel de expertos para ello. Quizá esto último pueda hacerse de manera muy democrática a través de una sencilla encuesta. Pero las decisiones de fondo, de pensamiento estratégico y prospectiva tanto en lo administrativo, financiero, académico y comunitario, para el caso de instituciones escolares o universitarias, en definitiva requieren un trabajo de equipo lo más capacitado, responsable y virtuoso posible; requieren un estilo de gobierno idóneo en conformidad con lo que afirma Calleja y Rovira (2015), citados por Galián (2017), “...se trata de hacer participar a los mejores miembros expertos en torno a los asuntos más importantes y en la ejecución menuda de los acuerdos y decisiones alcanzados” (p. 158).

Al respecto Cubillos (2014) destaca las virtudes y principios que requieren los directivos para gestionar equipos de esta naturaleza: “talento, vocación, preparación y ser virtuoso” (p. 10). De la misma manera la Universidad de La Sabana (2005), citado por Cubillos (2014), propone como modelo posible la visión cristiana del mundo y del hombre. Se resalta aquí el servicio como la búsqueda del bien común, como camino de crecimiento personal y trascendente; y la gestión en la toma de decisiones donde: “los asuntos se estudian previamente para no improvisar, para ello hay un conducto regular [...], se monitorea, dialoga y se lleva el tema a la instancia correspondiente donde quien preside orienta la decisión y la debe comunicar a quienes corresponda” (p. 13).

Las áreas de gestión institucional en las organizaciones educativas (gestión directiva, académica, administrativa – financiera y gestión hacia la comunidad) son pieza clave para conocer el panorama de calidad e inclusión, tal y como lo propone el documento del Ministerio de Educación Nacional (en adelante MEN), 2008 (p. 47). Pero ¿qué sucede cuando los órganos de decisión más relevantes de una organización basan algunas de sus más importantes decisiones en el voto de las mayorías y en muchos casos sin el uso de datos e información idóneas? Las actuales crisis de gobernanza a nivel organizacional plantean un doble desafío, el tipo de gobierno y las herramientas que se emplean para orientar las decisiones.

1.2. Contexto

El Colegio de La Enseñanza es una institución escolar de carácter privado perteneciente a la Orden de la Compañía de María, que es una congregación religiosa fundada por Santa Juana de Lestonnac en Burdeos – Francia en el año de 1607. El 23 de abril de 1783 con cédula real del monarca Carlos III, se aprobó la fundación del Monasterio Colegio La Enseñanza, en Bogotá - Colombia. Posteriormente, en la calle de la Enseñanza (hoy calle 11 con carrera 5^{ta}, centro de Bogotá) se abrió el primer convento - colegio, dedicado a la educación de la mujer, en él se educaron las madres, esposas e hijas de los próceres de la independencia. Tiempo después, el colegio se restableció en la segunda sede llamada San Agustín, cerca del parque que lleva el mismo nombre, ubicado en la carrera 8^{va} con calle 7^{ma}. La tercera sede del colegio se construyó en la carrera 9^{na} con calle 72, produciéndose el traslado el 26 de enero de 1940.

En ese contexto, el inusitado desarrollo empresarial de la zona de influencia de la Avenida Chile hace que se piense en una nueva locación para el colegio y se busque un ambiente propicio para el desarrollo de la labor emprendida hace ya tantos años. Se inicia entonces la construcción de la actual sede en la calle 201 con carrera 67; inaugurada en el año de 1996 con criterios de modernismo arquitectónico, colocándose a la vanguardia de las tendencias pedagógicas y tecnológicas del país. Por otro lado, la institución implementa actualmente la educación mixta, obedeciendo a las necesidades de las familias que requieren de una educación de calidad fundamentada en los valores cristianos – católicos.

Dentro de las distintas instancias decisorias del Colegio La Enseñanza se encuentran el Consejo Directivo, el Consejo Académico, el Consejo de Padres y el Consejo de Desarrollo. Todos ellos organizados conforme con las políticas y lineamientos del MEN y la Secretaría de Educación Distrital (en adelante SED).

El Consejo de Desarrollo es un órgano directivo de importante peso decisorio para la institución escolar por su experiencia y trayectoria institucional. Está conformado por cinco áreas de gestión, a saber: direccionamiento y sostenibilidad económica (rectora, vicerrectora, secretaria académica), calidad

educativa (coordinadora ciclo I y II; coordinadora académica ciclo III y IV; coordinadora y coordinador convivencial ciclo III y IV), evangelizadora (coordinadora de pastoral y docente de educación religiosa escolar E.R.E), talento humano y bienestar (directora de gestión humana y coordinadora de calidad) y comunicaciones (coordinadores de mercadeo, audiovisuales y redes sociales), bajo la dirección y acompañamiento de un gestor de procesos de planificación y desarrollo (cargo creado a mediados del año 2020).

Las decisiones dentro del Consejo de Desarrollo suelen tomarse de acuerdo con la mayoría de los votos y no existen porcentajes para la aprobación de una consulta, en tanto sea la mayoría de los miembros del equipo los que están de acuerdo con lo que se haya planteado. De acuerdo con el testimonio informal recopilado por el investigador y que concedió la hermana rectora de la institución, la escogencia de los miembros del consejo reviste algunas pocas características generales para pertenecer a éste, entre las que se destacan: la afinidad con la propuesta formativa de la Compañía de María, la trayectoria en el colegio, el buen desempeño laboral y la disponibilidad de tiempo.

Por otro lado, el empleo de herramientas de prospectiva para la proyección y escogencia de escenarios futuros es bastante reducida, no conocida o inexistente, conforme con la conversación informal sostenida entre el investigador y la dirección de gestión humana. Muchos de los datos manejados y alimentados en hojas de cálculo, por parte de esta dependencia, se sustentan y apoyan en el cumplimiento de las políticas de calidad institucional, pero no se evidencia una apuesta para prever el futuro de la institución escolar ni un análisis colaborativo de los líderes de gestión, donde se produzca información y conocimiento para la toma de decisiones por parte de los gestores educativos o del Consejo Directivo. De acuerdo con el MEN, 2008 (p. 26) el uso de datos e información para tomar decisiones le confiere a la institución escolar una alta competitividad y a sus directivos una enorme responsabilidad y oportunidad.

1.3. Descripción del Problema

La identidad del Colegio de La Enseñanza está definida por una tradición heredada de los colegios de la Compañía de María donde la promoción de valores humanos y la formación cristiana constituyen su esencia y fundamento. Cobra especial atención la herencia histórica de los colegios de la Compañía, dado su carácter evangelizador y educativo, orientado hacia la formación de la mujer en un primer momento; y que en tiempos más recientes motivó la apertura de diferentes centros de formación de niñas, niños y jóvenes a nivel mundial. Un elemento muy acentuado es la presencia de la iglesia como estructura inspiradora de valores humano – cristianos que permitió la concepción de un estilo de gobierno que continúa en la actualidad.

El Colegio de La Enseñanza, institución escolar mixta, cuenta con un equipo de directivos que no supera las once personas y que gestiona los aspectos administrativos – financieros, académicos y comunitarios de la institución escolar. De acuerdo con su estilo de gobierno democrático, en la generalidad de sus consejos (directivo, desarrollo y académico) la institución suele decidir conforme al voto de la mayoría de los miembros convocados y se apoya en datos que provee quien preside la reunión. No son muy evidentes datos que surjan del análisis de un equipo o panel de expertos ni derivados de herramientas diseñadas para la toma de decisiones, lo cual puede llevar a conjeturas, divagaciones o a silencios angustiosos por parte de algunos miembros del equipo. A esta serie de hechos de gobernanza, Calleja y Rovira (2015) se permiten nominar como “patologías normativas” (p. 109); tanto votar por mayoría simple como el silencio administrativo que se da en algunas reuniones directivas.

El paradigma de las organizaciones jerárquicas y su verticalidad, no solo se puede apreciar desde el organigrama del colegio, sino desde las disposiciones de algunos administrativos y directivos, que tienden a concentrar el poder de decisión en un equipo directivo convencional. Al respecto Laloux (2018), suele referirse a los diferentes niveles de organización en las instituciones con una categorización de colores y con un nombre asociado. Para el caso específico de algunos colegios (oficiales y privados), dentro de la teoría integral de Laloux, este tipo de organizaciones se denomina: *Ámbar – conformista*. Según Laloux, estas estructuras organizacionales escolares suelen ser altamente jerárquicas, estables y su planeación es a corto y largo plazo. Los colaboradores son considerados sujetos con una serie de carencias supuestas, donde se destaca la falta de formación, fortaleza, valores y orden; de manera que, se debe proveer de herramientas a dichas necesidades.

Laloux (2018), desde la perspectiva organizacional, se pregunta ¿cómo llevar a cabo reuniones productivas e inspiradoras en las que se hable desde el *corazón* y no con el ego? Para el caso de las instituciones escolares oficiales, Laloux afirma:

En la organización *Ámbar - conformista* [...] la gente interioriza las reglas y la moral y siente culpa y vergüenza cuando se extravía. Aquí, la autoridad que define lo que es bueno y lo que es malo está más ligada a una función que a una personalidad poderosa. La autoridad está en la sotana del sacerdote, no en quien la lleva puesta (p.30).

Por tanto y desde el punto de vista de liderazgo, se reconoce hoy por hoy que la participación, el diálogo, la gestión y la planeación son elementos propios a la hora presidir una asamblea o de dirigir una institución escolar, pero también en ocasiones se requiere desarrollar diferentes tipos de liderazgos de acuerdo con los escenarios y situaciones coyunturales. Al respecto Goleman (2013) menciona:

Numerosos estudios, [...] han demostrado que es mejor que un líder emplee un amplio repertorio de estilos. Los que dominan cuatro o más (en especial el autoritario, el democrático, el conciliador y el coach) logran el mejor clima laboral y el mejor rendimiento (p. 204-205).

En consecuencia, el liderazgo para las organizaciones actuales tiende a ser polifacético dado que las personas y las circunstancias son cambiantes, y su desenvolvimiento se da dentro de sociedades del conocimiento hiperconectadas. Ante esto el líder que se requiere en la institución educativa actual está en constante lectura de sus colaboradores y de las oportunidades organizacionales que surgen desde la escucha activa hacia su equipo de trabajo; en otras palabras: “líderes que se adaptan, que son sensibles de las necesidades reales de sus colaboradores” (Goleman, 2013, p. 206-207).

El Colegio de La Enseñanza, por su parte, continúa avanzando hacia una cultura organizativa enfocada hacia la persona que priorice en las relaciones, en el reconocimiento de la individualidad y los estilos de aprendizaje diversos, así como en la lectura de los signos de los tiempos donde la tecnología demanda preparación constante a todos los miembros de la comunidad educativa. A lo largo de estos años el colegio ha tenido importantes cambios y pasó de ser un centro de formación para señoritas como monasterio, a una institución educativa mixta con unos criterios de modernismo arquitectónico y pedagógico; pero que hoy requiere un enfoque y un tipo de pensamiento diferente en su gestión directiva y administrativa para la toma de decisiones y la conducción estratégica de calidad.

Los avances que se dan en materia educativa tendrán que cobijar la dirección y gestión educativa de quienes tienen la responsabilidad de liderar el colegio hacia la toma de decisiones más consensuada, asertiva y orgánica; donde las competencias intra e interpersonales se comprometan con el trabajo de visión de conjunto, yendo más allá de las responsabilidades individuales, como lo propone el documento de la secretaría general de la Universidad de La Sabana (2005).

Para continuar en una senda de eficiencia a nivel institucional, en la que las directivas mismas sigan creciendo personalmente y tomando decisiones de manera integral, se plantean los siguientes interrogantes que pretenden explorar nuevas formas de decisión y nuevas miradas al interior del equipo directivo. La revisión anterior y la identificación de estas necesidades permite plantear la siguiente pregunta de investigación.

1.4. Pregunta de Investigación

¿Cómo incide el uso de herramientas prospectivas para la toma de decisiones de los directivos en la configuración del gobierno colegiado en una institución educativa de Bogotá?

1.5. Preguntas Asociadas

¿Cómo toman decisiones los directivos del Colegio La Enseñanza – Bogotá?

¿Qué efecto tiene la inclusión de herramientas prospectivas para la toma de decisiones en el Consejo de Desarrollo del Colegio La Enseñanza- Bogotá?

¿Qué aportes genera la propuesta del gobierno colegiado en la toma de decisiones del Colegio La Enseñanza – Bogotá a través de herramientas de prospectiva?

1.6 Objetivo General

Analizar la incidencia del uso de herramientas prospectivas para la toma de decisiones de los directivos en la configuración del gobierno colegiado en una institución educativa de Bogotá.

1.7 Objetivos Específicos

- Caracterizar las prácticas directivas del Consejo de Desarrollo para la toma de decisiones en el Colegio La Enseñanza – Bogotá.

- Incorporar herramientas prospectivas para la toma de decisiones en el Consejo de Desarrollo del Colegio La Enseñanza- Bogotá.

- Promover nuevas formas de gobierno al interior del equipo directivo del Colegio La Enseñanza- Bogotá mediadas por herramientas de prospectiva.

1.8 Justificación

En la actualidad el Colegio de La Enseñanza cuenta con un equipo de desarrollo, tipo Consejo, que se reúne para atender la necesidad que demanda la institución en cuanto a la atención y servicio de los grupos de interés como son los estudiantes, padres de familia, docentes y proveedores. Este Consejo de Desarrollo lo constituye personal adscrito al colegio, que se asume, poseen las cualidades para liderar y proyectar la institución escolar. No obstante, el Consejo parece no contar con herramientas de aplicación prospectiva para la toma de decisiones conforme con lo que se ha podido establecer preliminarmente por parte del investigador que asiste y participa de las reuniones convocadas por este órgano de decisión, desde los últimos dos años. La falta de herramientas prospectivas puede estar limitando el actuar y función de este equipo, consistente en asegurar la sostenibilidad de la institución e impulsar el colegio hacia escenarios futuros que orienten y den sentido al actuar.

Además de vislumbrar escenarios posibles a los que puede aspirar o verse enfrentada una institución, el Consejo de Desarrollo debiera formarse colectiva e individualmente, como lo propone Calleja y Rovira (2015), a través del crecimiento de virtudes, valores, inteligencia práctica, inteligencia conceptual y actitudes que proyecten a los colaboradores del equipo en la prestación de un servicio participativo, sosegado y profesional. Lo anterior se podrá hacer si “[...] se expone con claridad lo que se busca, se escucha a todos, se respeta el justo ámbito de libertad y autonomía de cada uno y se crea un ambiente de profunda comunidad” (p.14). Por lo que se ha podido establecer previamente por parte del investigador, los miembros del Consejo de Desarrollo del Colegio La Enseñanza manifiestan no conocer las características y fines de un gobierno colegiado; que apela a las virtudes del individuo en la conformación de instancias decisorias que coordinan, debaten, acuerdan y respaldan decisiones de cara a unos fines comunes.

A la luz de los argumentos presentados y de los objetivos de la investigación es posible señalar que el estudio tiene relevancia social, en tanto beneficiará de forma directa al Colegio La Enseñanza Bogotá y sus directivos líderes, analizando los efectos de la toma de decisiones con herramientas prospectivas bajo la forma de un gobierno colegiado. Las herramientas prospectivas se han investigado en educación (Mora, 2018; Montoya, 2019), específicamente en la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas encontrando que contribuyen a la elaboración de planes de mejoramiento sustentados en la definición de factores críticos de éxito y a la definición de indicadores clave. Entonces, el desarrollo del proyecto puede contribuir a la calidad de la institución como parte de las decisiones estratégicas que pretenden mejorar el desempeño e impacto institucional.

De otra parte, con respecto al valor teórico los estudios en formas de gobierno colegiado y los análisis de las organizaciones de vanguardia, promueven altamente el desarrollo humano dado su enfoque antropológico que armoniza con la formación y crecimiento del individuo en relación consigo mismo, la institución y la sociedad en general. La dinámica de cambio constante dentro de este periodo cultural denominado por Han (2019) como *tardomodernismo*, provoca en el ser humano la necesidad de sentido profundo en su actuar. La búsqueda de sentido humano podría ser entendida y atendida desde la potencialidad para servir a los demás dentro de una organización; para el caso, una organización escolar al servicio de la familia.

Dicho en forma breve, la investigación pretende aplicar herramientas de análisis prospectivo dentro de una nueva forma de dirección y gestión al Consejo de Desarrollo como equipo directivo del Colegio La Enseñanza, armonizando el arte del buen gobierno con la prospectiva para mejorar el desempeño de los equipos que tienen a cargo las decisiones organizacionales y el futuro de un servicio público como lo es la educación para la formación de ciudadanía. Se escoge este consejo por su alta influencia decisoria en el ámbito escolar.

2. MARCO TEÓRICO

Este proyecto contempla los temas base de investigación como son: gobierno y organizaciones cuyas aproximaciones teóricas se presentan desde autores como Lorda (2010), Laloux (2018), Rovira y Calleja (2015); toma de decisiones en equipos directivos desde Barzaga (2019), López y Sarasúa (1993); y prospectiva con autores como Godet (1999), Medina (2006) y Durance (2007).

2.1. Gobierno y organizaciones

Una vez el ser humano se estableció en asentamientos con algunas condiciones de seguridad y productividad agraria, tuvo que aunar esfuerzos y voluntades para administrar bienes y dirigir personas. El sedentarismo, marcado por la revolución agrícola, trajo consigo el acumulo de alimentos provenientes de plantas y animales que se encontraban a su alcance, por consiguiente, la distribución de tareas y roles dentro de las recientes sociedades agrícolas cobró mayor importancia y desafío para los líderes de ese entonces. La mayor disponibilidad de alimento causó que hubiera más población apta para seguir cultivando y pastoreando y así completar el ciclo que se había formado: alimento – población – alimento.

Estas nuevas adaptaciones culturales y organizativas por parte de la especie humana requirieron alguna forma de gobierno, es decir, alguna estrategia colectiva para saber persuadir y convencer a otros, alguna forma de administrar recursos y elementos del universo físico y simbólico que movilizaran las energías de muchos en pro de objetivos comunes. Al respecto Lorda (2010) comenta: “Siempre que un grupo de hombres debe realizar una tarea en común, por razones de eficacia, necesita organizarse y necesita un gobierno o una autoridad que dirija” (p. 61). Por consiguiente, y bajo un principio de eficacia, surge la noción de gobernante, gobernados, gobierno.

En ese contexto, Lorda (2010) considera dos tipos de sociedades; una primera en la que quien ejerce la autoridad (gobernante) es el propietario o lidera en nombre de dicha propiedad y una segunda en la que la población (gobernados) son los propietarios y el líder designado gobierna en nombre de ellos. Dicho en palabras del Lorda (2010): “[...] En las primeras, los subordinados están contratados, sus obligaciones dependen de ese contrato y no suelen intervenir en el gobierno de la sociedad, salvo aspectos puntuales sobre las condiciones de trabajo [...] En las segundas, los miembros intervienen en el gobierno, generalmente eligiendo a la autoridad y, en ocasiones, siendo consultados para las grandes decisiones” (p. 61).

Por otro lado, un aspecto clave dentro de lo que es gobernar es el principio de economía, que de acuerdo con Lorda (2010) hace referencia a la necesidad única de coordinar y administrar recursos en su justa medida, dando a entender que no se gobierna más allá de lo que es gobernable, considerando la posibilidad

y expresión de libertad que tienen los seres humanos y por ende las sociedades. De la misma manera, la iniciativa (voluntad) de los gobernados se anima para posibilitarla y volverla eficaz por parte del gobernante. A este principio se le denomina subsidiaridad o ayuda; permitiendo comprender que la autoridad del gobernante es una función y un servicio a la vez. Sublimemente Lorda (2010) comenta:

“Gobernar es un arte. Como hemos dicho, junto con la educación, es el más noble, porque trabaja con el material más noble de todos, que son las ilusiones, las capacidades y los esfuerzos de los hombres. Trata de construir un ideal suscitando y combinando sabiamente el esfuerzo común. Si se ejerce bien, saca de cada uno lo mejor y ennoblece a los hombres. Si se ejerce mal, envenena las relaciones y hace enfermar a la sociedad” (p. 62).

De la misma manera es conveniente examinar los aspectos que hacen posible el gobierno a partir de sus atributos. El reconocimiento de la capacidad de gobierno, de acuerdo con Lorda (2010), citado por Castaño (2016, p. 16), se reconoce a partir de tres elementos clave:

1. Legitimidad como derecho a ejercer la función de mando ya sea por elección, designación, adquisición o herencia.
2. Prestigio personal: liderazgo basado en cualidades personales, prestigio por honestidad, eficacia y de conocimiento de lo que se hace.
3. El poder como capacidad de coaccionar.

Dos de los tres atributos anteriores, el primero y el tercero muestran en apariencia un proceso de gobernabilidad que nace desde afuera de quien gobierna, ya sea porque es delegado como gobernante, porque lo ha heredado de alguien más o porque lo ha tomado a partir de diferentes vías; pero pronta o paulatinamente los gobernados validan como suyo al recién nombrado líder en la mayoría de las ocasiones. Esta legitimidad continuamente se contrasta con las cualidades y capacidades del gobernante, donde los logros de su gobierno reafirman o revocan la decisión de los gobernados. En caso de responder positivamente como función y servicio a las necesidades de los gobernados, el poder y la autoridad del gobernante sobre sus gobernados se refuerza y afianza.

Desde una perspectiva histórica, cabe señalar algunos tipos de gobiernos iniciales y emergentes. Laloux (2018), describe algunas formas de gobierno a partir de características, ejemplos, avances y metáforas de ciertas organizaciones.

Tabla 1. Modelos pasados y actuales de organizaciones.

Tipo de organización y características	Ejemplos actuales	Avances revolucionarios	Metáfora guía
Organizaciones Rojas. Constante ejercicio de poder para mantener alineadas las tropas. El aglutinante de la organización es el miedo. Altamente reactivas, foco a corto plazo. Prospera en entornos caóticos.	<ul style="list-style-type: none"> - La mafia. - Pandillas callejeras. - Tribus urbanas. 	<ul style="list-style-type: none"> - División del trabajo. - Autoridad de mando. 	<ul style="list-style-type: none"> - Una manada de lobos.
Organizaciones Ámbar. Funciones altamente formales de una pirámide jerárquica. Mando y control (qué y cómo) de arriba abajo. Se valora sobre todo la estabilidad a través de procesos rigurosos. El futuro es una repetición del pasado.	<ul style="list-style-type: none"> - Iglesia católica. - Fuerzas armadas. - La mayoría de las instituciones del gobierno. - Sistemas de educación pública. 	<ul style="list-style-type: none"> - Funciones formales (jerarquías estables y escalables). - Procesos (perspectiva a largo plazo). 	<ul style="list-style-type: none"> - El ejército.
Organizaciones Naranja. La meta es vencer a la competencia; conseguir beneficios y crecimiento. La innovación es la clave para mantenerse a la cabeza. Gestión por objetivos (mando y control sobre el qué; libertad en el cómo).	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas multinacionales. - Escuelas privadas concertadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación. - Responsabilidad. - Meritocracia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Una máquina.
Organizaciones Verdes. Dentro de la clásica estructura piramidal, se enfoca a la cultura y	<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones impulsadas por la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empoderamiento. - Cultura impulsada por valores. 	<ul style="list-style-type: none"> - La familia.

empoderamiento para lograr una motivación extraordinaria de los empleados.		- Modelo de grupos de interés.	
--	--	--------------------------------	--

Tomado de: Laloux, 2018, p. 48.

Los aportes de Laloux (2018) en la construcción de tipologías para comprender mejor las organizaciones y sus formas de gobierno, permiten esbozar una línea de tiempo en la que quedan descritas varias instituciones de todo tipo: anacrónicas, rígidas, flexibles, idealistas y vanguardistas. Estos aportes cobijan también a las instituciones escolares y sus estilos de liderazgo. Por esta razón algunos equipos directivos mantienen muy marcado lo referente a planificación y ejecución: “[...] se piensa en la cima y se actúa en la base. [...] Se arma un catálogo completo de reglas. Una parte del personal queda a cargo de asegurar que estas se cumplan y de imponer medidas disciplinarias entre los que no lo hagan” (p.32). De acuerdo con estas ideas, Laloux (2018) hace referencia a las organizaciones amoldadas que se resisten al cambio, son las organizaciones tipo ámbar: “[...] Desde la perspectiva Ámbar – conformista, la gestión participativa parece ridícula; para obtener resultados, la gestión dependerá del orden y del control. [...] La información sólo se comparte en la medida de lo necesario” (p.32).

En contraste con estas últimas afirmaciones de Laloux, destacan las ideas opuestas formuladas por Lorda, citado por Cubillos (2014), quien concibe la idea de gobierno como una organización orientada desde y para el servicio:

[...] un servicio noble a favor de las personas, en el cual sus intervenciones y decisiones sean oportunas, correctas, bien pensadas y en pro del bienestar propio, de los demás y por consiguiente, de la institución, por tanto un atributo de un buen gobierno parte por el servicio en palabras del autor es: “El modo más noble de gobernar es ver en esa tarea un servicio (p.21).

Lo que se propone entonces, es un gobierno de los que desean ser y servir mejor cada día, un gobierno de los que saben ser para otros, un gobierno que constantemente se está pensando y planeando, y que promueve la visión de conjunto, evitando los personalismos y proyectando la organización desde el buen trabajo en equipo. A este respecto, la colegialidad o gobierno colegiado acontece como un conjunto de personas diversas, expertas e íntegras que conforman la alta dirección según Calleja y Rovira (2015). Igualmente, los autores mencionados definen: “El órgano colegiado es un instrumento – institución constituido por una pluralidad de personas naturales o representantes de entidades [...] con el fin de coordinar, deliberar y adoptar decisiones de cara a unos fines comunes tanto privados como públicos en general” (Calleja y Rovira, 2015, p. 24).

Por otra parte, un enfoque antropológico imprime identidad a la colegiatura como forma de gobierno; ya que el ser humano y sus dimensiones son recurrentemente expuestas y reflexionadas dentro de la comunidad colegial; que fuertemente comprometida con los intereses superiores de la organización se preocupa por el desarrollo y crecimiento del individuo en su conjunto. Al respecto Pérez López, citado por Sandoval (2008, p. 29) permite comprender mejor las características de las organizaciones que tienen un paradigma antropológico. Este autor menciona tres grandes grupos de teorías o enfoques a saber: el mecanicista, en la que se tiene en cuenta las motivaciones extrínsecas, el psicosociológico en el que, además de tener en cuenta las motivaciones extrínsecas, se añaden las motivaciones intrínsecas y el antropológico que contempla las motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes de la persona. El ser humano es entonces centro de la acción reflexiva que irradia una actitud de servicio a través de elevadas capacidades cognitivas, emocionales, relacionales, axiológicas, políticas y trascendentes. Al respecto, Calleja y Rovira (2015) plantean:

Lo colegial es una forma de trabajo en equipo para la que no todas las personas sirven, supone un lento aprendizaje y no solo no se aplica a cualquier organización o circunstancia, sino que, si no fuera idóneo, devendría en mucho peor que cualquier otro modo de gobierno colectivo, como muestra reiteradamente la experiencia. Como cualquier otra forma de gobierno, necesita de sus miembros que tengan conocimientos del negocio, ciertas convicciones prepolíticas, predisposición, espíritu colegiado –querer trabajar así- y habilidades retóricas –saber decir las cosas-. Tales capacidades específicas que han de adornar a los colegas convierten al Gobierno Colegiado en un gobierno aristocrático *sensu stricto* (p. 61).

Llama la atención, profundamente, la advertencia de los autores, Calleja y Rovira, respecto a que no toda organización podrá ser regentada a través de una dirección colegiada. Quizá se deba, en esencia, a la demanda de características que, sobre el individuo, miembro del equipo, recaen. Tales exigencias pueden ser entre otras: asertividad, prudencia, fortaleza, comprensión, sencillez, respeto, cuidado del otro, confianza, participación, entusiasmo, visión de conjunto y de futuro; como lo propone el documento de la secretaría general de la Universidad de La Sabana (2005). En la misma línea, Calleja y Rovira (2015) plantean que este sistema de gobierno conjuga las virtudes morales (prudencia, justicia, templanza y fortaleza) con las virtudes humanas (valentía, reciedumbre, audacia, fidelidad a la palabra dada, agudeza de ingenio y ciencia).

Miradas más amplias sobre lo que refiere el gobierno colegiado apuntan a procedimientos de trabajo deseables para el mejoramiento de las organizaciones (Calleja y Rovira, 2015, p. 30). Así mismo la colegialidad se caracteriza por la gestión del cambio donde se abordan nuevos desafíos sin cambiar los principios de la institución. Esto último se alcanza gracias a la conformación de equipos de trabajo convencidos de su quehacer, deseosos de escuchar, dialogantes en la diversidad, críticos de la realidad objetiva y respetuosos de las decisiones mancomunadas. Lo anterior abona el terreno para conocer la forma

en que los gobernantes o líderes educativos toman decisiones para la dirección y gestión de las instituciones educativas.

Otro aspecto fundamental en el gobierno colegiado es lograr articularse con la cultura propia de la organización, dado que de otra manera su posibilidad de desarrollo sería nula. Laloux (2018) refiere que las organizaciones tipo “ámbar conformista” (ej. colegios, iglesia, ejército) tienen una cultura de control, sanción y paternalismo. La jerarquía en estas organizaciones es fuertemente vertical e instruccional de arriba (cargos directivos) hacia abajo (colaboradores). Por su parte, el gobierno colegiado, según Calleja y Rovira (2015), promueve el principio de subsidiariedad donde, por el contrario, el colaborador se siente respaldado y apoyado por el equipo directivo.

La formación de ciudadanos para el siglo XXI demanda el trabajo en equipo por parte de líderes que, venciendo sus egos y saliendo de sí mismos, conformen y promuevan estructuras de gobierno capaces de fomentar el humanismo desde un servicio educativo de calidad. Para desempeñarse adecuadamente dentro de un gobierno colegiado, los líderes deberán contar, según Calleja y Rovira (2015), con las siguientes capacidades relacionadas en la Tabla 2:

Tabla 2. *Capacidades del político de empresa.*

Conocimientos		Actitudes		Cualidades innatas
Conocimientos relacionados con la inteligencia conceptual.	Conocimientos relacionados con la inteligencia práctica.	Actitudes relacionadas con valores.	Actitudes relacionadas con la voluntad.	
Generalista. Informaciones concretas. Dominio de un modelo sensato de política de empresa. Métodos y técnicas.	Desarrollo de la capacidad analítica. Desarrollo de la capacidad integradora. Sistema de Objetivos y Políticas (SOP) realistas. Acción realista.	Profesionalidad. Respeto a los otros. Prudencia y firmeza.	Constancia. Afán de superación.	Impulso para actuar en la incertidumbre. Creatividad. Imaginación realista. Confianza en sí mismo. Iniciativa para abordar asuntos. Respuesta frente a lo inesperado. Despertar la confianza de los demás. Cualidad personal de distinción.

Tomado de: Calleja y Rovira 2015 p.120.

De acuerdo con Rodríguez, Peralta. Ed. (2012), citado por Cubillos (2014): “el directivo debería cultivar ciertas cualidades que le permitan humanizar su quehacer, dichas cualidades son: ser cuidadoso de la libertad personal, no debe tener miedo ante lo novedoso (debe promover la autonomía) y finalmente, debe saber dialogar” (p. 33).

En síntesis, el gobierno colegiado acontece como forma y método de gobierno que posibilita la mejora continua de la propia persona y la organización, a partir del desarrollo de virtudes que exaltan la naturaleza humana y la dimensión espiritual de los convocados a servir siempre de una manera extraordinaria. De forma similar la Secretaría General (2005) de la Universidad de La Sabana subraya que:

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 (p. 7).

2.2. Toma de decisiones en equipos directivos

Las organizaciones son lo que sus decisiones han provocado que sean. En la contemporaneidad existen muchos tipos de organizaciones con diferente enfoque, filosofía y estilo. Sus gobiernos o equipos directivos cargan sobre sus hombros la inmensa responsabilidad de dirigir, planear, organizar y controlar la institución a partir de las decisiones grupales (o individuales) que han tomado y por las cuales conducen la organización para cumplir su misión y alcanzar su visión. En última instancia, las decisiones de los directivos son la columna vertebral de toda empresa humana y deben ser consideradas como parte medular para el análisis presente y futuro de la organización.

Para que acontezca la toma de decisiones deberá situarse al sujeto ante la posibilidad de tener que escoger entre diversas opciones o realidades alternas que quizá le demandan disyuntivas. Al respecto Barzaga et al. (2019) definen la decisión de la siguiente manera: “el término decidir significa formar un juicio sobre algo dudoso, tomar determinación de algo, ayudar a otro a que tome cierta determinación” (p. 125). Ante esto, la libertad y voluntad sobresalen y son sometidas a prueba develando en parte la esencia profunda de lo que se es como organización o individuo. De igual forma, muchas decisiones buscan resolver una situación: “la decisión es un proceso intencional, que se toma para resolver un problema, es racional, donde se buscan las alternativas que conducen a una mejor resolución del problema (Gallagher y Watson, 2009, citado por Barzaga et al., 2019, p. 125). Dicha intencionalidad permite participar de un mundo desconocido y sorprendente: “la toma de decisiones es un acto de creatividad y confianza, donde interviene el riesgo y la incertidumbre” (Barzaga et al., 2019, p. 125).

Así mismo, llama la atención el carácter racional que tiene la toma de decisiones para resaltar lo complejo y determinante que puede ser este ejercicio de pensamiento individual o colectivo. Al respecto Barzaga et al. (2019) mencionan:

En el proceso de toma de decisiones, la racionalidad es un principio esencial, es proponer la solución a un problema que no puede ser logrado al margen de: a) conocer las diferentes alternativas que permiten alcanzar los objetivos bajo las circunstancias existentes, b) dominio de la información, evaluar y analizar adecuadamente las alternativas en dependencia de los objetivos trazados, y c) seleccionar la alternativa que satisface de manera más eficiente el logro de los objetivos (p. 126).

Del mismo modo, la toma de decisiones, conscientes y racionales, determinará el tipo de gobierno y liderazgo con el que cuenta una organización, capaz de proponer soluciones viables ante el dilema que se presenta. Las decisiones tomadas evidencian el grado de preparación del directivo; así lo afirma López y Sarasúa (1993): “la toma de decisiones resulta ser, así, una tarea difícil, en la que puede contrastarse con más claridad la inseguridad y debilidad de los directivos en un centro”. Estos autores, además, consideran seis variables para la toma de decisiones por parte de directivos, en contextos escolares, como parte del juicio crítico que deben aplicar. Las variables propuestas son:

Tabla 3. Variables que inciden en la toma de decisiones.

Variable	Definición
1. Responsabilidad de la toma de decisión. ¿Quién decide?	Lo primero que debe hacer una dirección ante la toma de una decisión es analizar quién o quiénes son los responsables de cada actuación y qué estructura organizativa o equipos docentes están implicados.
2. Tipo de decisión. ¿Qué se decide?	Antes de tomar una decisión, debe analizarse el tipo, ámbito, objetivo y finalidad de la misma, a qué temas o problemas se quiere dar respuesta, qué personas están implicadas y todas las variables posibles para lograr la mayor efectividad.
3. Técnica o estrategia para la toma de decisión. ¿Cómo se decide?	Es importante y necesario seleccionar y analizar la técnica más adecuada para su utilización por la persona o equipo de personas responsables, sobre todo si se van a realizar una o varias reuniones.
4. Tiempo. ¿Cuándo es necesario y conviene decidir?	La eficacia de una decisión tomada viene determinada no sólo por la calidad de esta, sino también por su oportunidad y adecuación al tiempo en que se aplica.
5. Personas afectadas o implicadas en la decisión.	A la hora de tomar una decisión, conviene tener en cuenta las personas o grupos que están afectados e implicados en la decisión tomada. La información, la consulta o participación en la propia toma de decisiones son factores que no hay que olvidar.
6. Consecuencias.	De la misma manera que se analizan las causas, los procedimientos o los responsables en la toma de decisión, es necesario que se analicen y prevean las consecuencias y repercusiones que puede traer consigo.

Tomada y adaptada de López y Sarasúa, 1993, p. 12.

La necesidad o conveniencia de las decisiones permite a los equipos directivos que se tenga presente las anteriores variables en mayor o menor medida. Sin duda es un ejercicio de gran análisis al considerar cada una de ellas en relación con los intereses y recursos de la institución educativa y los diferentes actores involucrados.

Por otro lado, la toma de decisiones no ignora la condición humana, sus limitaciones y búsquedas. Así como tiene presente la subjetividad del decisor, los años de experiencia, su historia de aciertos y desaciertos, también le apuesta a los valores y principios encarnados y que se expresan como actitud ante la vida (Barzaga et al., 2019). Pero ¿cómo se da el proceso de toma de decisiones en la escuela? A continuación, Barzaga et al., (2019) plantean un proceso para las escuelas:

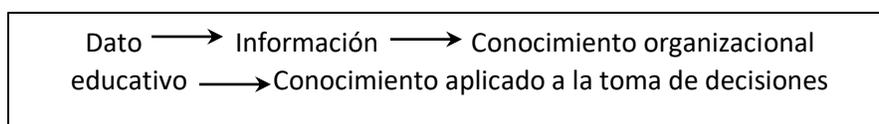


Figura 1: Proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas. Tomado de: Barzaga et al., 2019, p. 126

De acuerdo con el anterior proceso, el conocimiento aplicado a la toma de decisiones atraviesa una serie de estadios progresivos que requieren mayor análisis, calidad y complejidad. Un dato sin contexto o una información parcial difícilmente puede orientar una buena decisión conducente a nuevo conocimiento. Las fases: Dato, Información, Conocimiento organizacional educativo y Conocimiento aplicado a la toma de decisiones, podrán verse acompañadas por un panel de expertos y por cierto de tipo de herramientas técnicas y tecnológicas que satisfagan los intereses y necesidades de la organización educativa y su comunidad en general.

Por cierto, Calleja y Rovira (2015) sostienen que la toma de decisiones podrá contar con discrepancias más no con discordias entre los miembros de la colegialidad, puesto que la naturaleza misma de sus integrantes fomenta el cuidado y el crecimiento del otro. La discrepancia nunca será asumida como deslealtad. Al respecto cabe citar a Lévy (2004) en relación con una cultura dialogante, donde el autor plantea: “Nadie lo sabe todo, todo el mundo sabe algo, todo el conocimiento está en la humanidad [...] si lo asalta la debilidad de pensar que alguien es ignorante, busque en qué contexto lo que él sabe se convierte en oro” (p. 19). Esta poderosa y esperanzadora idea convoca a promover estilos de gobierno conscientes de sus limitaciones y fortalezas en cuanto a temáticas y abordajes de situaciones diversas. De igual manera es una invitación para dirigir a los colaboradores de la organización hacia los entornos organizacionales donde mejor se desempeñen.

En conformidad con López y Sarasúa, (1993, p. 25 - 31), existen formas de tomar una decisión en contextos escolares por parte de los directivos. A continuación, una síntesis con los aspectos positivos y negativos de lo propuesto por estos autores:

Tabla 4. *Formas de tomar la decisión por parte de equipos directivos.*

Forma de tomar decisiones	Características	Observaciones
<u>Por votación democrática</u>	<ul style="list-style-type: none"> - El coordinador de la reunión informa y centra el tema objeto de la toma de decisión: génesis y razones de la necesidad de tomar decisiones sobre el tema o problema. - El grupo analiza, debate y discute alternativas. - El grupo decide por votación la opción mayoritaria. - La votación en todo grupo o equipo de trabajo debe hacerse de forma secreta, a no ser que exista previo consenso. 	<p>Problemas de las decisiones acordadas por votación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La decisión adoptada por mayoría implica la división dentro del grupo entre vencedores y vencidos. - La decisión que se tome difícilmente implica a todos los miembros. - A veces estas decisiones, para evitar conflictos, no se suelen llevar a la práctica ni se hace un control y seguimiento de ellas. Quedan, así, devaluadas y desprestigiadas.
<u>De forma parlamentaria</u>	<ul style="list-style-type: none"> - La Coordinación o Dirección de la reunión expone y contextualiza el tema. - Se plantean y se analizan las diferentes alternativas. - El tema se discute, pero no se llega a votar hasta que se agotan las razones. - La votación se ofrece como solución, pero el grupo se compromete a aceptar y asumir la decisión de la mayoría. 	<ul style="list-style-type: none"> - Como en la forma anterior, la decisión se basa en la votación, pero se hace un esfuerzo para integrar a las minorías. - Con la decisión tomada se intenta implicar a todos, y se crean mecanismos de seguimiento y control por parte del grupo.
<u>Por consenso</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Esta forma de tomar decisiones en equipo supone el nivel mayor de participación y de compromiso por parte del grupo. - La decisión se toma por consenso, no llegándose nunca a la votación. - No es aconsejable la votación, ya que, en ciertos temas, se corre el riesgo de que los resultados de esta no sean aceptados y asumidos. - Se aconseja el consenso a través del pacto y de la negociación. - Esta forma de trabajo y de decidir es mucho más lenta, pero más eficaz, ya que todo el grupo participa y se implica en la decisión. - Frente a la votación, crea un buen ambiente de trabajo y un buen clima de relaciones personales. 	<p>Esta forma de decidir es totalmente necesaria...</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.º ...si la decisión va a tener mucha importancia en la organización y funcionamiento del grupo o del centro. 2.º ...si el grupo no está de acuerdo con el análisis del problema o tema. 3.º ...si la decisión que se va a tomar afecta directamente a los intereses, a los valores, o está relacionada directamente con el trabajo y las funciones de cada uno de los miembros participantes. 4.º ...si la decisión se quiere implantar y llevar a efecto con garantías. 5.º ...para llegar a acuerdos en la elaboración de los Proyectos curriculares y en todas las decisiones

		en equipo de carácter pedagógico y didáctico.
--	--	---

Adaptada de López y Sarasúa, 1993, p. 25 - 33.

Las diferentes formas de decidir cuentan con aspectos positivos y observaciones claras para que el directivo escolar tenga en cuenta a la hora de planear, dirigir, organizar y controlar las dimensiones propias de las instituciones educativas, tales como la dimensión directiva, académica, financiera y comunitaria. Las formas por votación democrática y parlamentaria son a corto plazo un mecanismo decisorio más rápido que por consenso, dado que esta última forma exige preparación para persuadir a las partes que podrían disentir en dado caso. Igualmente, el equipo directivo conoce que el clima laboral, el empoderamiento y las relaciones en el equipo de trabajo son pieza clave porque, como recomienda López y Sarasúa (1993), el tipo de decisiones a las que se debería acudir con esta forma de decisión involucra los intereses de toda la comunidad escolar comprometiendo la participación de todos en el equipo. Es altamente consecuente con este último tipo de decisión, por consenso, la forma de gobierno colegiado por la importancia y visión de futuro organizacional que se va a decidir por parte de los líderes directivos.

Particularmente la Universidad de La Sabana, bajo una forma de gobierno colegiado, decide de manera consensuada y unificada los aspectos de mayor relevancia. Al respecto, la Secretaría General (2005) indica:

Este sistema de gobierno debe propiciar la unidad, en tanto la decisión tomada es conocida por sus ejecutores y éstos han tenido oportunidad de enterarse de sus justificaciones, así no las hayan compartido. Una vez adoptada una decisión, todos deben identificarse con ella y el tema se cierra, salvo circunstancias de excepción que obliguen a volver sobre él. Se destacan cuatro actitudes que llevan al debilitamiento de la unidad de las decisiones: prolongar el tema más allá de la debida información; mantener tercamente una argumentación ya agotada; expresar disgusto porque sus puntos de vista no prosperaron; empeñarse en revivir la discusión, sin que se hayan presentado hechos nuevos que lo ameriten (p. 8).

Se concluye entonces que la toma decisiones no es personalista y por el contrario busca la unidad de fines y medios a través del consenso de los directivos para tratar asuntos de fondo, metas, criterios generales y debates de interés para la organización.

2.3. Prospectiva

En medio de la incertidumbre que provoca diferentes eventos mundiales como la reciente pandemia por SARS-CoV2 entre finales de 2019 y comienzos de 2020, el desplome del mercado inmobiliario en 2008, la segunda guerra mundial entre 1939 y 1945, la gran depresión económica en el mercado financiero en 1929, entre otras grandes crisis económicas y sociales, predecir lo que traerá el futuro se vuelve un desafío que algunos podrían tipificar como absurdo e innecesario. Pero nada más alejado de la realidad para los individuos y las organizaciones. Si bien no es posible determinar el comportamiento futuro en sistemas

caóticos, ciertos sistemas inestables como el económico y el social pueden ser previsibles si se controlan variables desde la planificación estratégica basada en la prospectiva.

De acuerdo con Amoros y Guilló (2011), la prospectiva: “se consolida como herramienta de gestión en la década de los cincuenta [...] por la necesidad de identificar y evaluar futuribles para evitar un conflicto nuclear, los analistas y expertos de dicho *think tank* (centro de pensamiento) desarrollaron un corpus metodológico heterodoxo, multidisciplinar e imaginativo [...] que no pretendía aislar la incertidumbre sino lidiar con ella”. Lo que inició como un amplio y profundo análisis de los escenarios posibles de un bombardeo nuclear entre las entonces potencias mundiales, EE.UU. y la URSS, en medio de la *guerra fría*, terminó por convertirse en la forma de anticipar el futuro con el ánimo de encontrar referentes para diseñar el mejor porvenir posible; logrando con ello que dicho futuro impulsará y diera sentido a las acciones del presente.

Asimismo, Gastón Berger fundador de la prospectiva, citado por Rivera y Malaver (2006), propone que “más que un método o una disciplina, la prospectiva es la actitud, es decir, el adjetivo debe preceder al sustantivo. La prospectiva debe dedicarse al análisis con profundidad. La prospectiva nos demuestra seguido que las acciones de corto plazo se encadenan en una dirección opuesta a la que revela el estudio de largo plazo (p. 262)”. Su propuesta es una actitud liberadora y audaz para promover en las organizaciones un pensamiento estratégico de largo aliento, donde los escenarios futuribles que están por diseñarse son motores del actuar del hoy y del ahora.

De igual manera, la teoría planteada por Godet (1999) sobre la prospectiva, promueve desarrollar un ejercicio de búsqueda donde se impulse el direccionamiento de las organizaciones desde una mente “rebelde” dado que la prospectiva exige creatividad, innovación y romper esquemas. Para este economista, la prospectiva consiste en idear varias alternativas de escenarios futuros, totalmente diferentes al presente, que guíen a la acción a sus directivos y colaboradores. Los objetivos planteados, de acuerdo con Godet (1999) son los que dan sentido a las acciones del presente y a la lógica del pensamiento estratégico.

El ejercicio de prospectiva se puede llevar a cabo a partir de la planeación estratégica por escenarios, que consta de dos grandes etapas: la exploratoria a partir de la cual se piensan, diseñan y definen una serie de apuestas sobre escenarios probables y posibles y, una etapa normativa en la que el equipo de dirección de la organización analiza y opta estratégicamente por una de ellas. Estas etapas a su vez se desarrollan a partir de diferentes estadios. El primero de ellos inicia con un análisis estructural para la identificación de las variables clave de la organización, y para ello se utiliza el método MIC-MAC (Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada a una Clasificación), que consiste en identificar las variables fundamentales del objeto de análisis y la modelización de la situación para intervenir (Godet, 1999). Así

mismo, Godet presenta algunos métodos que se utilizan para reducir la incertidumbre, entre ellos se destacan: el Método Delphi; el Ábaco de Regnier; el Método SMIC y Prob-Expert.

Del mismo modo Medina (2006) refiere sobre el concepto de prospectiva lo siguiente:

La prospectiva es una visión voluntarista y a largo término que busca dar sentido a la acción (Gastón Berger). Como “indisciplina intelectual” (Pierre Massé) se ocupa de ver “lejos, largo y profundo” pero también de conjunto y de otra manera. Según Michel Godet la prospectiva es anticipación para aclarar la acción. Es un concepto de los años noventa en el cual la prospectiva se pone al servicio de la acción estratégica y del proyecto de empresa (p. 91).

Queda claro que los escenarios futuribles motivan el actuar de las organizaciones desde este enfoque prospectivo. Pero, además de estas concepciones planteadas, existen nuevas consideraciones que trae el pensamiento prospectivo. A continuación, cinco ideas de la prospectiva formuladas por Godet y Durance (2007, p.15):

- El mundo cambia, pero los problemas permanecen: Los comportamientos humanos se reproducen. Es importante rodearse de historiadores o sociólogos cuando se hace prospectiva, para no repetir errores del pasado. La prospectiva requiere de mucha información.
- Los actores clave en el punto de bifurcación: Los objetivos, los sueños, son los que les dan fuerza a las acciones del presente.
- Un alto a la complicación de lo complejo: ser ambicioso para simplificar las cosas. Ello no quiere decir que debamos ser simplistas. Lo complejo no es sinónimo de complicado.
- Plantearse buenas preguntas y desconfiar de las ideas preconcebidas: Los problemas que normalmente se muestran, esconden otras realidades mucho más graves. El conformismo del consenso lleva a que normalmente se cuestione y pida justificaciones a aquél que piensa diferente y no al que piensa como la mayoría. Dicho de otra manera, muchas personas, suelen identificarse con la elección de la mayoría, puesto que, de esta manera no tienen que justificar el porqué de sus posturas.
- De la anticipación a la acción por medio de la apropiación: Las buenas ideas no deben ser impuestas porque serán rechazadas. La acción depende del grado de conexión que cada persona tenga con la idea.

En la misma línea, pero desde un enfoque escolar, Mora (2017) aporta que los estudios en prospectiva educativa “movilizan la inteligencia institucional y la naturaleza de la práctica pedagógica, sirviendo de escenario para entender el pasado, presente y futuro de la institución”. De la misma manera este autor deja claro en su investigación que: “la cultura de diseño de los planes de mejoramiento se ve transformada por la apropiación de la prospectiva, por parte de los directivos, facilitando el diseño de escenarios, estudiando el rol de los autores y evidenciando las variables que determinan el actuar y pensar, de la institución, priorizada por la reflexión de sus prácticas”.

La actual realidad de cambio en las organizaciones escolares contrasta con la postura de otrora, en la que posiblemente la mayor estabilidad y menor incertidumbre acontecían sin mayor análisis. Al respecto Lévy (2004) comenta: “Los procedimientos de decisión y de evaluación empleados hoy fueron establecidos para un mundo relativamente estable y para una ecología de la comunicación sencilla” (p. 41). Un mundo que nunca ha sido constante y un futuro que no se encuentra determinado. En resumen, la prospectiva en educación proporciona importantes insumos para ver con antelación escenarios deseables y posibles a partir de herramientas y lógicas de pensamiento innovadoras en organizaciones altamente conformistas y estilos de gobierno poco autoexigentes.

3. ESTADO DEL ARTE

A continuación, se analizan y relacionan algunas investigaciones recientes sobre gobierno colegiado, toma de decisiones y calidad en las organizaciones; así como algunos resultados en materia de investigación en prospectiva educativa. Sigue siendo un importante desafío la búsqueda de investigaciones documentadas que ahonden en el campo del gobierno colegiado y la prospectiva en la educación escolar, siendo la Universidad de La Sabana un referente importante en este tipo de proyectos, dado su compromiso con las organizaciones y el pensamiento estratégico desde un profundo sentido humanista.

La investigación descriptiva realizada por Cubillos (2014), planteó una propuesta para la implementación de un gobierno colegiado en la Corporación Social para la Enseñanza (en adelante CSE); allí se realizó una entrevista acerca de las percepciones relacionadas con la gestión de las personas dentro de la institución. Acto seguido, se elaboró una matriz de hallazgos en la cual se analizaron las categorías de la investigación: gobierno colegiado, dirección de las personas, crecimiento humano y participación. En un primer momento se determinaron cuatro atributos para diseñar e implementar un gobierno colegiado. Estos atributos fueron: vocación, talento, preparación y buena voluntad. Esta propuesta de gobierno colegiado contempló el servicio como eje fundamental para que se diera la participación, el crecimiento humano, la búsqueda del bien común y la dirección de las personas desde una perspectiva más humana. De lo que se trataba la investigación era “[...] formular un órgano de gobierno colegiado que permita a directivos y colaboradores poner al servicio de los demás, sus cualidades y dones para gestionar a la persona de manera enriquecedora” (Cubillos, 2014, p.15).

De igual manera, García (2016) aborda el problema de que si bien los órganos del gobierno escolar y de participación del Colegio del Rosario Zipaquirá, se encuentran bien constituidos y cumplen la norma; se presentan algunas dificultades en su ejercicio como: la toma de decisiones concertadas, la preparación, efectividad y la extensión de reuniones; la visión de unidad, participación efectiva de padres de familia y el control de documentos institucionales también hacían parte de esta realidad. Desde este contexto, se realizaron grupos focales, se aplicaron encuestas y entrevistas; y a partir de los resultados arrojados por la aplicación de los instrumentos, se elaboró una propuesta de intervención para que el gobierno escolar del colegio incorporara el *ethos* del gobierno colegiado en su concepción.

Estos dos ejemplos de investigaciones ilustran la posibilidad de estudiar al interior de las instituciones escolares la implementación de una forma de gobierno funcional, tradicionalmente encarnada por abogados, algunas universidades y por ciertos sectores de la iglesia católica. Su vocación hacia el servicio hace que esta metodología y filosofía de trabajo organizacional exija de sus participantes una amplia reflexión de su

proceder individual y comunitario, y además una alta preparación en cuanto a las virtudes para la dirección de terceros.

Mientras que Cubillos (2014) consideró como objetivo estratégico formular una propuesta de gobierno colegiado sustentada en el concepto de “*ethos*” del directivo y en el espíritu de servicio para la CSE; García (2016) por su parte formuló una propuesta para resignificar el gobierno escolar incorporando las virtudes propias del gobierno colegiado fundamentado en el concepto de servicio en la institución escolar, que permitiera la mejora de la cultura de calidad a partir de un mejor ejercicio de gobierno. Ambas investigaciones realizaron una fundamentación conceptual del *ethos* del gobierno colegiado basado en el concepto de servicio a la luz de presupuestos antropológicos como fundamento para la elaboración de una propuesta de intervención. Como notable diferencia la investigación adelantada en el Colegio del Rosario Zipaquirá propuso un lineamiento de gobierno colegial que pudiera ser incorporado al gobierno escolar actual.

Cubillos (2014) se enfocó en trabajar con directivos y colaboradores de la CSE, apoyada por la forma de gobierno colegiado de la Universidad de La Sabana; mientras que García (2016) trabajó con integrantes de los órganos de gobierno escolar como son los miembros del Consejo Directivo y el Consejo Académico, así como integrantes de los órganos de participación tales como el consejo de estudiantes y el consejo de padres. En total fueron: 16 docentes, 7 estudiantes, 7 padres de familia, 2 directivos y 1 exalumno del Colegio del Rosario Zipaquirá. Por su parte, Cubillos (2014) empleó como metodología la investigación descriptiva. Se abordó la problemática encontrada a partir de la observación de una situación particular presentada en la CSE y a partir de la observación se generó el planteamiento de una solución a la problemática. Se trabajó con información cualitativa, se utilizaron entrevistas semiestructuradas y se realizó un análisis documental del PEI de la Universidad de La Sabana y el PEI de la CSE. De otra parte, García (2016), desarrolló una investigación de tipo descriptivo, utilizando el análisis de un escenario particular el cual consistió en determinar una situación objeto de estudio y centrar la observación según categorías definidas para tal fin.

Al finalizar la investigación y como principales resultados del proyecto de Cubillos (2014), se determinó que: “para dirigir en el marco de un gobierno colegiado, se requieren virtudes y principios que reconozcan a las personas y las dirijan con la mayor humanidad posible; esto es lo que lo diferencia de simplemente administrar”. Igualmente se concluye que: “el gobierno colegiado da sentido al trabajo a las personas integrantes porque se busca que haya un crecimiento personal, laboral y familiar. La formación que motiva el gobierno colegiado impulsa el sentido de pertenencia por la institución.” El gobierno colegiado propone un cambio de cultura institucional y requiere una alta dosis de preparación. Por su lado, las conclusiones de García (2016) no son tan contundentes y se aproximan más a recomendaciones:

“se propone una metodología para la aplicación del gobierno colegiado a partir de sesiones de formación, sesiones con metodología de caso, y salidas que permitan realizar actividades con otras personas que no estén dentro del proceso formativo con el fin de reconocer y vivenciar el servicio desde postulados antropológicos. El desarrollo de las sesiones conceptuales se realizará a través de charlas grupales en donde se reúnen los miembros del órgano del gobierno escolar y se les capacita en conceptos esenciales. Para el desarrollo con metodología de caso cada integrante del consejo tendrá un caso que llevará estudiado, el cuál será analizado en conjunto con los otros casos de manera que se puedan encontrar fortalezas y debilidades en cada uno de ellos. Se realizará una actividad *outdoor training* con el objetivo de aprender a trabajar en equipo y mejorar relaciones interpersonales.”

Por otro lado, en la ciudad de El Marqués, municipio del estado mexicano de Querétaro, desde una perspectiva industrial para la toma de decisiones por parte de los equipos directivos, la investigación de Cuevas (2014), apunta al planteamiento de la siguiente hipótesis: "El líder debe tener un alto grado de inteligencia emocional para poder tener un efectivo proceso de toma de decisiones". Se decide dentro del estudio aplicar entrevistas y encuestas a los trabajadores de una empresa relacionadas con las habilidades de inteligencia emocional, elementos distintivos de los líderes, estrategias para la toma de decisiones y el tipo de recomendaciones que le harían a los líderes de la organización. El objetivo fundamental de la investigación consistió en identificar la interrelación que existe entre los líderes exitosos, la toma de decisiones efectiva y la inteligencia emocional de los dirigentes, así como entender el beneficio de la toma de decisiones basada en una inteligencia emocional con el fin de evitar la inestabilidad innecesaria dentro de una compañía. Este fue un estudio que mezcló habilidades gerenciales resaltando la toma de decisiones y las competencias emocionales, aplicado a una empresa familiar de electrodomésticos alemana fundada en 2003 y que cuenta con 300 empleados.

La mencionada investigación de Cuevas (2014), se desarrolló desde un abordaje cualitativo a través de un estudio de caso y aplicando entrevistas semiestructuradas a empleados y mandos medios de dicha empresa. Los resultados arrojados permiten concluir que no es suficiente tener un alto nivel técnico, sino que hoy día, el líder debe desarrollar un autoconocimiento de manera tal que le permita regular sus emociones y las de los demás con el fin de poder hacer un análisis más objetivo para la toma de decisiones efectiva. El líder de un área, o de la organización en general, tiene la responsabilidad de desarrollar habilidades blandas, que conlleven a la proyección y calidad de la compañía a través de un estilo de liderazgo relacional, unas habilidades y capacidades de convocatoria y comunicación efectivas, que conlleven al éxito organizacional. No basta con tener un alto nivel técnico; en la actualidad se requiere que el líder tenga un alto coeficiente emocional, que le permita conocerse y autorregularse, para no actuar en función a su estado de ánimo y que le permitan hacer sincronía con la parte humana de la organización.

Regresando al plano de la investigación educativa y en materia de toma de decisiones, un estudio realizado por Yildirim, Akan, y Yalcin (2019), en Turquía, aplicó una serie de instrumentos, tipo encuesta estructurada para determinar el grado de participación de docentes en la toma de decisiones organizacionales y el aparente escepticismo que existía hacia la dirección de la institución escolar. Las encuestas contenían unas escalas de valoración interna, donde uno de estos instrumentos midió el nivel de participación docente en la toma de decisiones y otro tipo de formulario determinó el nivel de escepticismo organizacional. La finalidad de este estudio consistió en mostrar el nivel de participación de docentes en escuelas de secundaria, en el proceso de toma de decisiones, el escepticismo y la relación entre estas dos variables. Para ello, se tuvo en cuenta 14 escuelas secundarias seleccionadas por el método de muestreo aleatorio en la Provincia Erzurum, Distrito de Yakutiye (Turquía); y 289 docentes, de diferentes ramas, de estas mismas escuelas.

Al finalizar el estudio, los investigadores encontraron que si bien los docentes participan en el proceso de toma de decisiones, aún el nivel sigue siendo muy bajo; y los docentes desean involucrarse cada vez más en estos procesos. También se encontró que hay unos niveles bajos de escepticismo en las organizaciones, pero no tan bajo para ser ignorados. Así mismo, un hallazgo relevante del estudio es que cuando el ambiente en la escuela es percibido positivamente por los docentes en términos de participación en la toma de decisiones, los niveles de escepticismo organizacional se ven disminuidos. Finalmente, se encontró que la participación en el proceso de toma de decisiones está directamente relacionada con las motivaciones profesionales, la confianza y los comportamientos organizacionales.

Por otro lado, como parte del proceso de mejoramiento de toma de decisiones éticas en líderes educativos, un estudio adelantado por Coleman (2018), describe y explica el efecto que tuvo en tres directivos escolares de primaria la lectura, análisis y discusión colaborativa del libro: “Liderazgo ético y toma de decisiones”, escrito por Shapiro y Stefkovich y citado por el investigador. La investigación doctoral, de la Universidad de Roosevelt – Chicago, Illinois, concluyó que a partir de la utilización de nuevos paradigmas tales como: justicia, cuidado, crítica y profesión; los directivos mejoraron su capacidad de resolución de dilemas éticos y solución a paradojas educativas, respondiendo nuevos cuestionamientos que interpelan el ejercicio de la gestión comunitaria, administrativa y personal.

Por último, se presentan dos estudios adelantados por parte de investigadores de la Universidad de La Sabana que abordan la categoría de planeación estratégica y prospectiva aplicadas a la escuela. El primero de ellos, Montoya (2019), aplicó una encuesta a un experto colombiano sobre planeación estratégica, en el campo de la administración de empresas; a fin de conocer los avances conceptuales en relación con el pensamiento estratégico directivo para instituciones educativas. El instrumento obtenido y desarrollado se denominó lista de chequeo y posteriormente se aplicó a la población de la institución educativa Colegio

Bilingüe Nueva Alejandría, que estuvo comprendida por los directores de área de las asignaturas de matemáticas, español e inglés; además del equipo directivo de la institución que estaba conformado por el coordinador de bachillerato que a su vez es el mismo vicerrector, la coordinadora de primaria, y la representante legal de la institución. En total la población estaba compuesta por 6 personas que habían trabajado en conjunto un mínimo de tres años consecutivos en el colegio y que por la responsabilidad asignada velaban por el rendimiento académico de sus estudiantes y la calidad de los procesos. El investigador pretendió aportar elementos de análisis para la construcción del concepto de pensamiento estratégico en el campo de la dirección de instituciones educativas. El objetivo trazado era construir una visión compartida de la calidad de la institución educativa mediante el pensamiento estratégico como habilidad de los directivos. Así mismo, reconocer los avances conceptuales en relación con el pensamiento estratégico directivo para instituciones educativas e identificar las condiciones entrópicas y de sinergia para que emerja el pensamiento estratégico en los directivos del colegio.

Finalmente, con el estudio se pretendía aportar elementos de análisis para la construcción del concepto de pensamiento estratégico en el campo de la dirección. La investigación desarrollada fue de tipo exploratorio descriptivo, en la cual se realizó una revisión de la bibliografía y se identificó un vacío teórico sobre este tema. Los hallazgos revelan que el pensamiento estratégico tiene como condición primordial el autoconocimiento y que es el resultado de un proceso interior que permitió observar de modo holístico las situaciones cotidianas que afronta el directivo escolar. Se consolida la posibilidad de construcción de un nuevo paradigma en relación con el pensamiento estratégico para instituciones educativas, ya que son organizaciones humanas distintas a la empresa. Para el desarrollo del pensamiento estratégico en la institución educativa se debe realizar, primero, un trabajo con los directivos y los maestros en su desarrollo personal, que puedan identificar lo que verdaderamente son, lo que quieren y lo que les disgusta.

La segunda investigación desde las herramientas de prospectiva y el pensamiento estratégico, la plantea Mora (2017), quien, desde una perspectiva cualitativa, utilizó un diseño de investigación etnográfico que contó con la participación de 5 directivos docentes. La investigación tuvo como objetivo analizar las transformaciones producidas en la gestión directiva como consecuencia de la inclusión del análisis prospectivo, en su práctica directiva en la Institución Educativa Distrital San José De Castilla, así como caracterizar la cultura de los directivos del colegio en lo referente a sus prácticas para el diseño de planes de mejoramiento a través de la implementación del análisis prospectivo.

Para el muestreo de las entrevistas a profundidad se tomaron como muestra tres de los directivos. Para recolectar la información, se aplicó una entrevista estructurada. Para el análisis de la información se aplicó la metodología de la triangulación de métodos, donde se buscó analizar el fenómeno desde diferentes metodologías para tener un acercamiento más preciso al objeto de estudio.

Los elementos que surgieron del análisis se dispusieron en tablas y comentarios propios de la metodología etnográfica para dar mayor orden y comprensión a la información extraída. Entre las principales conclusiones se encontró que la planeación estratégica en la que no se reconozca el valor del argumento del otro puede ser menos productiva que pensar estratégicamente desde la consciencia de que el otro tiene un punto de vista que puede ser tan válido como el de los demás. Los directivos docentes consideraron que, en la búsqueda de la calidad se debe contar con herramientas y metodologías administrativas que contribuyan a la implantación de procesos medibles y verificables, que contribuyan a la espiral del crecimiento en lo administrativo, pedagógico y humano de las instituciones educativas. El uso de una herramienta administrativa como es la prospectiva parece que contribuye a transformar la realidad del colegio en un futuro posible y no al azar, concluye el estudio.

La revisión bibliográfica para Mora (2017) demostró la ausencia de investigaciones acerca del uso de la prospectiva en el nivel preescolar, básico y medio de la educación y de cómo los directivos docentes hacen el uso de ella y permiten el desarrollo del pensamiento estratégico y su influencia con los planes de mejoramiento. La investigación realizada puede servir de inicio a estudios similares en la prospectiva y su aplicación a nivel educativo, analizado desde la acción directiva y la relación de los directivos con la herramienta.

En conformidad con el escaso número de investigaciones en prospectiva para la educación, y no obstante con esta realidad, éstas dan cuenta de acercamientos en dos importantes frentes; por un lado, los aportes que hace al conocimiento aplicado en la toma de decisiones por parte de los directivos en sus respectivas instituciones y por otra parte en el crecimiento personal más allá de la organización. Así lo afirma Mora (2017):

La prospectiva es una propuesta innovadora para la mejora de los procesos educativos, ya que toca todas las gestiones directiva, académica, convivencial y administrativa, afectando los proyectos de vida de los actores, al ser entendida como una herramienta integradora, se convierte en una disciplina adaptable y ajustable, tanto a nivel institucional como individual. El desarrollo de este pensamiento les permite a los actores ser constructores de sus futuros deseables y los lleva a controlar las variables que modifican los anhelos, los miedos, por donde trascienden los procesos de mejora (p. 112).

De esta manera se conjuga una dimensión organizativa y personal unidas por una nueva forma de pensamiento, en la que el futuro deseable es el impulsor de la estrategia y el nuevo rumbo de la institución escolar. Pero ¿qué herramientas se proponen desde las investigaciones para materializar esta realidad del pensamiento prospectivo? Al respecto Mora (2017), argumenta y propone que el método de planeación estratégica por escenarios, que cumple tres principales fases: construcción de la base, a partir de un diagnóstico interno, externo y las estrategias posibles. La segunda fase está definida como el análisis de los

campos posibles a través de la identificación de variables independientes e influyentes mediante el método MICMAC y MACTOR determinando la relación de fuerzas existentes en el sistema de datos. Y finalmente el diseño del escenario deseable para, desde la información obtenida tomar decisiones de manera direccionada (p. 19). Es de aclarar que el método de planeación estratégica por escenarios deberá contar con un *pull* o panel de expertos para que orienten las relaciones de las diferentes variables, para que su campo de experiencia evite sesgos y para aumentar la confianza de los resultados del ejercicio analítico e integrador.

Fácilmente se puede entrever con lo expuesto hasta ahora que, de acuerdo con estas formas de gobierno colegiado, las metodologías para la toma de decisiones y el enfoque humano, las características que definen la calidad institucional son más notables y resultan siendo beneficiadas en los procesos de mejora continua. Algunas de estas características de la calidad son: la toma de decisiones y el liderazgo. Al respecto Mora (2017) resume: “El direccionamiento estratégico, en fase de apropiación de los directivos permite resolver las problemáticas propuestas por el sistema y formular planes que permiten construir una metodología prospectiva, que dé respuesta a la mejora de la calidad y al control de las variables, iluminando la reflexión desde lo económico, tecnológico y social” (p. 110).

Lo anterior llevaría a suponer que si un equipo directivo, formado desde la perspectiva de un gobierno colegiado, avanza en nuevas metodologías y herramientas para la toma de decisiones, conservando la visión de conjunto bajo los principios institucionales y el fortalecimiento de las virtudes personales y comunitarias, posiblemente acontezca entonces la calidad. Montoya (2019) señala al respecto: “La calidad es entendida como algo bueno y superior que se debe mantener, requiere de la colaboración de todos los participantes para hacerlo e influye directamente en cómo se realiza el proceso para prestar el servicio, en este caso, el de educación” (p.14).

Con este trabajo de investigación se espera contribuir con la prestación de un servicio público de calidad, de actualidad y de alto sentido humano, que siga sumando a los vacíos teóricos encontrados, tales como la poca implementación de la prospectiva en los ejercicios de proyección institucional en el ámbito educativo escolar y la consideración de estilos de gobiernos que centren su mirada hacia el crecimiento de sus colaboradores, y no únicamente al cumplimiento de objetivos. Para esto último vale la pena la revisión de directivos idóneos, preparados, dialogantes, vinculantes y que no terminan de aprender. Es quizás aquí donde el escenario educativo va paulatinamente abriendo posibilidades para que la alta dirección manifieste otras éticas y estéticas en las organizaciones educativas del siglo XXI. Será la mirada puesta en el futuro deseable y posible la que impulse los actores de las investigaciones presentes para el mejoramiento de la calidad educativa.

4. METODOLOGÍA

A continuación, se esboza el tipo de estudio, el alcance, el diseño metodológico, las etapas de diseño, la unidad de análisis, la población y muestra, así como los posibles instrumentos de recolección de la información para dar alcance a la incidencia que se presenta en el uso de algunas herramientas de prospectiva en la toma de decisiones dentro del Consejo de Desarrollo de la institución escolar Colegio La Enseñanza - Bogotá, como posible configuración de un gobierno colegiado.

4.1. Tipo de estudio

La presente investigación está basada en un enfoque de tipo cualitativo etnográfico, buscando describir al interior de un equipo directivo, denominado Consejo de Desarrollo, la forma en la que sus integrantes basan y sustentan las decisiones organizacionales. El estudio etnográfico detalla los aspectos culturales bajo la perspectiva de la comprensión (Aguirre, 1995, citado por Sandin, 2003). Se pretende comprender algunas de las relaciones que se entretienen desde los integrantes del Consejo de Desarrollo con los fines de la organización escolar, entre cada uno de los integrantes del Consejo, y entre ellos mismos y sus procesos de autogestión para servir a la institución. Los datos que arrojan los diferentes encuentros con el equipo objeto de estudio, son de capital importancia, ya que brindan luces sobre el estilo de gobierno existente en el Colegio La Enseñanza, Bogotá. Igualmente, estos encuentros a profundidad permiten detectar las herramientas empleadas para la toma de decisiones y las oportunidades que se pueden derivar para el futuro de la institución escolar.

El tipo de investigación etnográfico observa, describe y analiza las interacciones que surgen al interior de un grupo o estructura social; para el caso, un equipo directivo de un colegio privado de la ciudad de Bogotá. Los instrumentos que permiten dicho estudio son: entrevistas, diarios de campo, observación participante y documentos. Los datos se examinan generando información que se contrasta con la literatura, que para la presente investigación se resume en: la teoría de estructura de gobierno colegiado (Calleja y Rovira, 2015), la prospectiva (Godet, 1999) y la toma de decisiones (López y Sarasúa, 1993). Para analizar la información recopilada se empleó la metodología de la triangulación de métodos, donde se buscó observar y analizar la toma de decisiones del Consejo de Desarrollo desde diferentes diversos autores, metodologías y herramientas, y así esbozar una mirada de la realidad lo más objetiva posible.

Como producto, de este tipo de investigación se genera un informe final que describe detalladamente un sistema social escolar; que para el presente caso, se desarrolla un reporte cuya propuesta central es la implementación de un gobierno colegiado que aplique herramientas de prospectiva para la toma de

decisiones y que comprometa a los miembros de la organización a un ejercicio de crecimiento humano y administrativo al servicio de la comunidad educativa.

La etnografía educativa, de acuerdo con Goetz y LeCompte, 1988, citadas por Sandín, 2003, permite entrever de manera detallada los ámbitos de la vida social de la institución escolar, para el caso concreto de estudio, se refiere a un equipo directivo escolar, que de ordinario proyecta y dirige con sus decisiones los escenarios educativos del colegio en tanto lo financiero, académico, convivencial, pastoral y directivo. Así mismo, para las autoras citadas, el factor central de este tipo de estudio es la contribución con datos descriptivos de los contextos, actividades y creencias de los diferentes miembros del equipo.

4.2. Alcance

El alcance de la investigación es descriptivo, dado que se busca indagar sobre la toma de decisiones que se lleva cabo en el Colegio La Enseñanza - Bogotá, interpretando la información que los datos, desde diferentes fuentes, van suministrando al investigador; y que este mismo va reformulando, sistematizando y analizando, hasta la producción de un informe final socializado. Los análisis contemplan los discursos, las interacciones con los participantes (rectora, vicerrectora, coordinadoras académicas y convivenciales, coordinadora administrativa, gestión humana y el equipo de mercadeo y admisiones) y la reflexión sobre las prácticas a la hora de tomar decisiones desde el liderazgo en las cinco áreas de gestión. Con lo anterior, se pretende evaluar los aportes que genera la propuesta de implementación de un gobierno colegiado en la toma de decisiones, mediada por herramientas de prospectiva en el Consejo de Desarrollo.

4.3. Diseño

Con el ánimo de concretar el proceso de investigación etnográfica Hymes, 1987, citado por Sandín (2003), menciona la posibilidad de considerar un proceso cíclico condicionado por una hipótesis de trabajo previa. De esta manera el diseño se enmarca en una etnografía guiada por hipótesis, que para el caso será la existencia o no de la relación entre el uso de herramientas prospectivas y los posibles impactos en las prácticas de las directivas dentro del Colegio La Enseñanza. Este diseño se inscribe en la modalidad de *etnografía clásica* que define Colás (1997, citado por Sandín 2003, p.160), en donde se describen y reconocen elaboraciones culturales que realizan las personas desde su posición; en este sentido se seleccionan una o varias personas de un determinado grupo para realizar la entrevista a profundidad y obtener amplias y significativas descripciones, Colás (1997, citado por Sandín 2003, p.160). El objetivo es detectar cómo son las prácticas de los miembros del Consejo de Desarrollo del Colegio La Enseñanza, Bogotá, a partir de herramientas de prospectiva, promoviendo una forma de gobierno que permita un

crecimiento personal humano para una mayor sinergia con los equipos de gestión escolar y planificación estratégica que actualmente tiene el Colegio La Enseñanza.

4.4. Etapas del diseño

Según Aguirre (1995, citado por Sandín 2003, p. 156), el proceso etnográfico corresponde al trabajo de campo realizado mediante la observación participante a lo largo de un tiempo suficiente. Este proceso comprende los siguientes pasos:

Demarcación del campo. Consistente en seleccionar objetivamente la población de estudio teniendo claro el objetivo que se persigue y las variables de modo, tiempo y lugar. Para el estudio, en un principio, se pensó en trabajar con el Consejo Directivo del Colegio La Enseñanza, pero ante situaciones de intereses particulares de algunos integrantes de este órgano de decisión, como por ejemplo la presencia de estudiantes de último año de secundaria y padres de familia de escolares que van y vienen de acuerdo con sus nombramientos, se decide entre el investigador principal y las asesoras del proyecto, cambiar de población del Consejo Directivo al Consejo de Desarrollo, ya que es una instancia decisoria estratégica y de gran proyección para el colegio, con la que nunca se había trabajado este tipo de ejercicios académicos. Igualmente, todos sus integrantes son trabajadores activos del Colegio La Enseñanza de la Orden de la Compañía de María Nuestra Señora, por lo cual se asume su alto grado de compromiso y entrega. Se tuvieron en cuenta las siguientes actividades para este punto:

- Elección de una comunidad, delimitada y observable. La organización social seleccionada, objeto de estudio, debe ser claramente definida de acuerdo con el planteamiento del problema; especificando la ubicación geográfica, la cantidad de integrantes, las características generales y contar con los permisos y aprobaciones a que haya lugar. Cada uno de estos pasos tuvo lugar de forma libre y voluntaria, y quedó debidamente documentado.
- Redacción de un proyecto definido: objeto, lugar, tiempo. Se debe establecer claramente el propósito general y específico de la investigación, los lugares concretos donde se implementarán algunos de los instrumentos y el tiempo estimado para las observaciones o entrevistas. Durante el desarrollo de la investigación, ciertamente no se contempló la contingencia ocasionada por la pandemia. En ese sentido, algunos escenarios de recolección de información debieron ser mediados por la tecnología, pero gozaron del mismo rigor académico para el cumplimiento de objetivos.

- Redacción de un presupuesto y búsqueda de financiación. El presupuesto debe prever los rubros que se han de invertir durante la investigación, por ejemplo: traslados para la aplicación de instrumentos, materiales, equipos, personal; entre otros. Por tratarse de un equipo de trabajo y colegas cercanos al investigador y por la utilización de las plataformas tecnológicas, los costos son relativamente bajos. No obstante, el volumen de preguntas para la entrevista a profundidad a los diez miembros del Consejo de Desarrollo, exigió una gran inversión en tiempo por parte del investigador.
- Aprobación del proyecto. Algunos proyectos de investigación educativa requieren aprobaciones de terceros para su implementación, dados los compromisos éticos, profesionales y financieros. Todas las instancias directivas apoyaron la realización de la investigación, tal y como quedó registrado en cada uno de los consentimientos informados.

Preparación y documentación. La preparación se fue ejecutando desde la planeación y desde el ajuste de las nuevas condiciones que se iban presentando para los integrantes del Consejo de Desarrollo, así como para el investigador. Afortunadamente el diseño etnográfico lo permite y, de hecho, lo valida de acuerdo con algunos autores (Sandin, 2003, p.156), debido al carácter circular y emergente del diseño mismo. A continuación se detallan pasos de la preparación y documentación:

- Documentación bibliográfica y de archivo. Los diferentes documentos abordados en algunos seminarios de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana, las tesis en prospectiva, gobierno y toma de decisiones de varios centros de documentación; la bibliografía especializada y la búsqueda altamente seleccionada, fueron insumos valiosos para la construcción y debate de la investigación.
- Fuentes orales. Las narrativas ofrecidas de manera generosa y amable por parte de las directivas de colegio, antes, durante y después de la investigación fueron un gran apoyo para el avance del proyecto investigativo y permitió llenar de expectativa al equipo de líderes directivos en el trabajo que desarrolla de manera diaria en la institución.
- Preparación física y mental. La combinación de las jornadas académicas, laborales e investigativas en el mismo escenario exigió organización de los tiempos para poder avanzar en medio del agotamiento natural del investigador y de los mismos líderes educativos que representaban a las áreas de gestión del colegio.
- Mentalización. El beneficio de caracterizar por vez primera a una de las instancias de decisión más relevantes del Colegio La Enseñanza, motivó y animó al Consejo de Desarrollo para poder seguir avanzando en los procesos de mejora continua que se han

venido implementando. La determinación, de querer hacer un buen trabajo y de querer aportar al proyecto, fue fundamental como estado mental clave de cada uno de los integrantes.

Investigación. Siempre se contó con una excelente apertura por parte de la institución para el desarrollo del trabajo y para facilitar los medios necesarios para la investigación. Los únicos contratiempos estaban relacionados con el tema de la pandemia.

- Llegada. Desde la aprobación por la máxima autoridad del Colegio La Enseñanza, el recibimiento fue bueno y generó confianza en los demás miembros del Consejo de Desarrollo. En realidad no hubo muchas preguntas y sí mucha disposición para el trabajo.
- Informantes. Con cada uno de los integrantes del Consejo e incluso con los colaboradores de ellos más cercanos, hubo aportes clave para la construcción de la caracterización del equipo de líderes.
- Registro de datos. Las grabaciones de las entrevistas contaron con una doble posibilidad de registro. Por un lado una aplicación de celular denominada *Transcripción instantánea de Google* y la video grabación virtual en las reuniones remotas. Esto fue posible en el 80% de los casos. Tan sólo dos casos, fueron de manera presencial en las instalaciones del colegio. Todos los datos fueron transcritos conservando las respuestas al natural de los integrantes del Consejo de Desarrollo. Cada uno de estos datos, posteriormente fueron analizados en unidades de significado general para extraer lo nuclear de las entrevistas. Igualmente los procesos de práctica para el análisis de variables clave y prospectiva con la utilización de la herramienta, fueron un proceso que contó con video grabación analizada.
- Observación participante. Por parte del investigador, siempre se generaban observaciones analizadas a la luz de las teorías y autores. De la misma manera también se corrigieron apreciaciones iniciales y prejuicios de algunos integrantes del Consejo por parte del investigador, que reorientó su observación en el momento de interactuar con cada uno de los diez miembros del Consejo de Desarrollo.

Conclusión. Se logró determinar importantes conclusiones que se mencionan en el capítulo respectivo. Así mismo surgen nuevas interrogantes y recomendaciones para adelantar estudios innovadores en estos campos. A continuación, algunas actividades propias de esta parte del diseño:

- Elaboración de la ruptura. El proyecto de investigación desarrolló un cierre analítico con la incorporación de la herramienta de prospectiva MIC-MAC y se comprometió a socializar los resultados conservando las consideraciones éticas del caso.

- Abandono del campo. Agradeciendo los aportes en testimonios, participación y tiempo, el investigador pudo hacer cierre de los procesos de investigación y sus etapas con los integrantes de las áreas de gestión. Se contempla la socialización de resultados finales, actividad que se llevará a cabo en el transcurso del segundo semestre del año.

4.5. Unidad de análisis

El trabajo de investigación contribuye a resolver el siguiente interrogante: ¿cómo toman decisiones los integrantes del Consejo de Desarrollo del Colegio La Enseñanza, desde una perspectiva de gobierno colegiado?; de esta manera el estudio busca entender cómo incide el uso de algunas herramientas de prospectivas en los directivos para la configuración del gobierno colegiado que busca una mejor toma de decisiones organizacionales. La unidad de análisis de las narrativas de los miembros del Consejo de Desarrollo permite establecer el actuar del líder directivo como aspecto cultural de la institución, alineado con el diseño etnográfico descrito. Es desde allí donde se orientan posibles prácticas de prospectiva para la reorganización del Consejo de Desarrollo y la toma de decisiones de forma estratégica y organizacional.

4.6. Población y muestra

La población objeto de estudio corresponde a los líderes de las cinco áreas de gestión educativa que hacen parte del Consejo de Desarrollo del Colegio La Enseñanza, Bogotá. El Consejo de Desarrollo es un órgano consultivo y de decisión estratégica conformado por 11 personas: tres religiosas (1 rectora, 1 administradora, 1 coordinadora de pastoral y apoyo convivencial), tres coordinadores (2 académicos, 1 convivencial), un director de proyectos (1), una secretaría académica (1), una administradora general (1), una gestora de recursos humanos (1), una coordinadora de comunicación y mercadeo (1). El muestreo se desarrolló con 10 de los 11 líderes mencionados, dado que las funciones altamente demandantes de secretaría académica imposibilitaron su participación. El tipo de decisiones que el Consejo de Desarrollo está encargado de resolver, están orientadas hacia el área financiera, pedagógica, convivencial, evangelizadora, comunicacional y administrativa del colegio, en pro de su sostenibilidad social y económica.

Así mismo, el investigador desarrolló observaciones participantes al interior del Consejo de Desarrollo lo cuál implicó interacciones con los diez líderes directivos. El investigador era sujeto activo de las discusiones y decisiones del Consejo, validando el diseño etnográfico seleccionado. Se elige, por parte de las asesoras y el investigador principal, este equipo de gestión de acuerdo al impacto que tienen las decisiones que orientan los subequipos (áreas de gestión) que lo conforman y la fuerte influencia en la proyección que pretende alcanzar la institución educativa en el corto y mediano plazo; como es avanzar en

la consolidación de su proyecto educativo de innovación pedagógica y en la certificación como colegio bilingüe.

Dentro de la revisión documental se analizó el Proyecto Educativo Institucional PEI, el Reglamento del Consejo Directivo, el Diagnóstico de Planeación Institucional, el Sistema de Gestión Escolar por Objetivos SIGEPO, los Planes Estratégicos y el Tablero de Control por las cinco áreas de gestión; con el fin de triangular la información y hallazgos obtenidos en la entrevista a profundidad y la aplicación de la herramienta de prospectiva para avisorar la implementación de un gobierno colegiado.

4.7. Técnicas de recolección de información

La técnica de recolección de la información seleccionada fue la entrevista estructurada. Según Hernández Sampieri p. 403 la entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Para Janesick (1998) citado por Sampieri p. 403 en la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. Por su parte, la entrevista a profundidad se basa en el seguimiento de un guión de entrevista, en él se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros (Robles, 2011, p. 41).

De las 10 entrevistas, 8 se desarrollaron de manera virtual debido a la dificultad en el encuentro presencial y la disponibilidad de horarios para los entrevistados y el investigador. Las entrevistas en modalidad virtual contaron con grabación audiovisual autorizada por cada uno de los líderes de gestión. Las 2 entrevistas restantes se desarrollaron de manera presencial en las instalaciones del Colegio La Enseñanza y el registro quedó grabado en audio, autorizado por el líder de gestión. En promedio la aplicación del instrumento tuvo una duración de 1 hora.

4.8. Diseño del instrumento de recolección de la información

Se diseñó una matriz de categorías, subcategorías, descriptores y preguntas (Tabla 5) como protocolo de entrevista aplicada al equipo Consejo de Desarrollo – Colegio La Enseñanza para reconocer las capacidades específicas en la toma de decisiones por parte de los líderes de gestión. El instrumento elaborado por el investigador fue una adaptación del documento “Capacidades del político de empresa” de Valero, citado por Calleja y Rovira, 2015. Igualmente, el instrumento fue validado por la Doctora Ana María Gordillo, quien es profesora de la Universidad de Piura – Perú-, adscrita a la Facultad de Humanidades de dicha Universidad. La validación del instrumento permitió sintetizar y afinar las preguntas. El pilotaje se desarrolló con una directiva del colegio, lo cual permitió ajustar la forma de indagar a los

colegas líderes de gestión, dado que se trataba de personas con las que el investigador ha compartido largo tiempo. Cada líder de gestión del equipo Consejo de Desarrollo leyó y firmó el protocolo de entrevista a profundidad para directivos y el consentimiento informado (Anexo D). A continuación se presentará la matriz de categorías, subcategorías, descriptores y preguntas:

Tabla 5. Matriz de categorías, subcategorías, descriptores y preguntas para protocolo de entrevista al equipo directivo Consejo de Desarrollo - Colegio La Enseñanza, Bogotá.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	DESCRITORES	PREGUNTAS PARA EL CONSEJO DE DESARROLLO	ASPECTO PARA LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE
Reconocer las capacidades específicas para la toma de decisiones desde un gobierno colegiado en el Consejo de Desarrollo del Colegio La Enseñanza.	Conocimientos relacionados con la inteligencia conceptual	Generalistas	Estos aspectos refieren una descripción de los conocimientos relacionados con el manejo de conceptos que poseen los miembros del Consejo de Desarrollo, conforme con sus funciones y encargos de manera general.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es el Consejo de Desarrollo? 2. ¿Por qué la decisión de crear este Consejo? 3. ¿Quiénes lo integran? 	Conocimiento teórico y administrativo sobre la naturaleza y fines del Consejo de Desarrollo en el Colegio La Enseñanza - Bogotá (¿cuál es el dominio conceptual que tienen los integrantes del Consejo Desarrollo?)
		Informaciones concretas	Específicamente, se requiere indagar aspectos puntuales del equipo de desarrollo que lo diferencian de otras instancias decisorias dentro del colegio.	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Cómo está estructurado el Consejo de Desarrollo para dar respuesta a los desafíos de las cinco áreas de gestión? 5. ¿Cuáles son las funciones concretas del Consejo de Desarrollo? 6. ¿Cuál es su rol dentro del Consejo de Desarrollo? 	
		Dominio de las políticas institucionales	Desde el aspecto organizacional, se pretende reconocer la	<ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Cómo contribuye la creación de este 	

			relación existente entre el Consejo de Desarrollo y la filosofía institucional, misión y visión organizacional.	Consejo con la misión y visión de la institución? 8. ¿En qué aspectos se ve beneficiada la gestión educativa con el Consejo de Desarrollo?	
	Conocimientos relacionados con la inteligencia conceptual	Métodos y técnicas	Se trata de establecer algunos aspectos metodológicos y procedimentales dentro del Consejo de Desarrollo.	9. ¿De qué manera se desarrollan los encuentros? 10. ¿Qué técnica o procedimiento orienta las reuniones del Consejo de Desarrollo? 11. ¿Qué técnica o procedimiento orienta la toma de decisiones del Consejo de Desarrollo? 12. ¿Cómo se controla la ejecución de una decisión tomada al interior del Consejo de Desarrollo?	

	Conocimientos relacionados con la inteligencia práctica	Capacidad analítica	Desde un horizonte práctico, se desea conocer procedimientos, fuentes y control de la información que resulta analizada al interior del Consejo de Desarrollo.	<p>13. Para el análisis de una situación ¿cómo se procede en el Consejo de Desarrollo?</p> <p>14. ¿Quiénes proveen la información que se somete a análisis en el Consejo?</p> <p>15. ¿Cuáles son las fuentes (<i>personas, documentos, informes, estadísticas</i>) de donde se obtiene la información para analizar en el proceso de toma de decisiones?</p> <p>16. ¿Qué herramientas de analítica emplean para sistematizar los indicadores?</p> <p>17. ¿Qué herramientas de analítica emplean para realizar seguimiento a los indicadores?</p> <p>18. ¿Qué tiempo toma analizar una situación nueva en el Consejo de Desarrollo?</p>	Conocimiento teórico, técnico y operativo sobre la naturaleza y fines del Consejo de Desarrollo en el Colegio La Enseñanza - Bogotá (¿cómo es la inteligencia práctica que tienen los integrantes del Consejo Desarrollo?)
		Capacidad integradora	Es la capacidad de agrupar perspectivas, conocimientos, destrezas e intereses de los integrantes del equipo para tomar decisiones efectivas orientadas al	19. ¿Cuál es la metodología que emplean para poder reconocer los distintos puntos de vista de los integrantes cuando van a tomar una decisión?	

			equilibrio de la institución como sistema social.	<p>20. ¿Cómo manejan la diferencia de perspectiva frente a un tema en el Consejo de Desarrollo?</p> <p>21. ¿Cómo llegan a la toma de decisiones integrando diferentes perspectivas?</p>	
		Acción realista	Se relaciona con el análisis de contexto que articula la unidad de acción y participación en la toma de decisiones sin perder de vista la conexión con la realidad garantizando que las decisiones sean operativas, prácticas y viables.	<p>22. ¿Cómo se aseguran de que las decisiones que toman sean viables, prácticas y operativas?</p> <p>23. ¿Cómo se realiza el análisis de contexto para la toma de decisiones?</p> <p>24. ¿Cómo ponen en marcha las decisiones que han tomado en el Consejo de Desarrollo?</p>	
	Actitudes	Valores	Se refiere a la idoneidad profesional de los integrantes del equipo respecto a los otros, evidenciando respeto, prudencia y firmeza.	<p>25. ¿Qué valores o principios orientan su rol dentro del Consejo de Desarrollo?</p> <p>26. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo impulsa la mejora personal de sus integrantes para el servicio a la comunidad educativa?</p>	¿El liderazgo de los directivos, integrantes del Consejo de Desarrollo, está orientado por qué principios y valores?

		Voluntad	Se refiere a la constancia y afán de superación de los miembros del Consejo de Desarrollo.	27. ¿Qué actitudes de constancia observa en sus compañeros del Consejo de Desarrollo? 28. ¿De qué manera cada integrante del equipo impulsa su mejora personal?	La participación del directivo entrevistado dentro del Consejo de Desarrollo es: pasiva, neutra, activa (¿existe autoexigencia por parte de los integrantes del Consejo de Desarrollo?)
Cualidades Innatas	Impulso para actuar en la incertidumbre	Determinación para actuar ante lo desconocido dentro del Consejo de Desarrollo.		29. En tiempos de crisis e incertidumbre, ¿cómo se toman decisiones en el Consejo de Desarrollo?	¿Cómo es la autodefinición, autodeterminación y autorreferencia del directivo entrevistado?
	Creatividad	Capacidad ingeniosa para resolver situaciones en la organización escolar.		30. Cuénteme alguna de las situaciones donde usted considera que el Consejo de Desarrollo ha tomado decisiones ingeniosas.	
	Confianza en sí mismo	Convencimiento interno de ser capaz de realizar con éxito una actividad para la organización.		31. ¿De qué manera influye el ambiente (<i>actitudes, disposiciones, lenguaje verbal y no verbal</i>) en su autoconfianza dentro del equipo de desarrollo? 32. ¿En este equipo, las personas pueden confrontar y decir lo que piensan o sienten cuando es necesario? ¿Por qué?	

	Cualidades Innatas	Iniciativa	Capacidad propositiva para emprender o desarrollar acciones orientadas a atender desafíos.	33. La iniciativa consiste en dar el primer paso cuando necesitamos atender un desafío. ¿Qué acciones del Consejo de Desarrollo evidencian iniciativa? 34. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo se anticipa al cambio en la institución?
		Respuesta frente a lo inesperado	Gestión personal de situaciones cambiantes.	35. ¿Cuál es el grado de receptividad suyo respecto al cambio, dentro del Consejo de Desarrollo?
		Despertar la confianza de los demás	Impacto en los demás desde la influencia y persuasión.	36. ¿De qué manera su rol, dentro del Consejo de Desarrollo, genera confianza al equipo? 37. ¿Qué tan fácil le resulta a Ud. persuadir a los demás miembros del Consejo de Desarrollo?
		Distinción como cualidad personal	Autorreferencia y conocimiento de sí.	38. ¿Qué aporte o impacto tiene para el Consejo de Desarrollo su presencia y participación para la toma decisiones?

Fuente: elaboración propia, basada y adaptada del documento: "Capacidades del político de empresa" de Valero, citado por Calleja y Rovira, 2015

4.9. Consideraciones éticas

A lo largo de la investigación se mantuvo siempre una ética del cuidado y respeto por los datos, los resultados y la persona misma. En conformidad con lo anterior la investigación contó siempre con el permiso y autorización expresa de cada uno de los participantes y colaboradores del presente estudio en cada una de sus fases. Se mantuvo el respeto por la libertad y voluntad en la participación, combinando objetividad con prudencia, análisis con retroalimentación y testimonios con acompañamiento. Los participantes de la investigación declaran, a través de consentimiento informado (ver Anexo D), que toda la información será tratada de manera confidencial, su disposición hacia la investigación y los resultados. Es de aclarar que la representante legal de la institución educativa Colegio La Enseñanza, autoriza el desarrollo de la investigación (ver Anexo B) previa solicitud hecha por el investigador y las asesoras del proyecto (ver Anexo A).

5. ANÁLISIS DE DATOS

Los datos fueron recopilados durante el primer semestre de 2021. Cada una de las diez entrevistas a líderes de gestión permitió obtener una transcripción, que luego fue sintetizada en unidades de significado general a partir de un análisis comprensivo.

5.1. Caracterización de las prácticas directivas del Consejo de Desarrollo para la toma de decisiones

La caracterización y reconocimiento de las capacidades específicas del equipo directivo Consejo de Desarrollo, en cuanto a la toma de decisiones desde un enfoque de gobierno colegiado, dio alcance al primer objetivo específico. Para ello, los diez líderes de gestión del Consejo de Desarrollo respondieron a 38 preguntas, para un total de 380 respuestas, organizadas en tablas como análisis comprensivo de los gestores entrevistados.

Los hallazgos de las entrevistas aplicadas a los directivos del Consejo de Desarrollo se dividen en cuatro tablas: conocimientos relacionados con la inteligencia conceptual, conocimientos relacionados con la inteligencia práctica, actitudes y cualidades innatas; que resumen por categorías y subcategorías las características generales de los líderes del Consejo de Desarrollo frente a la toma de decisiones. A continuación, se presentan las tablas de hallazgos:

Tabla 6. Hallazgos categoría conocimientos relacionados con la inteligencia conceptual.

Categoría	Subcategoría	Hallazgos de entrevista a directivos Consejo de Desarrollo
Conocimientos relacionados con la inteligencia conceptual	Generalistas	Las definiciones por parte de los directivos sobre este importante órgano de gobierno dentro del Colegio La Enseñanza son variadas y amplias. Algunas de éstas se refieren al Consejo de Desarrollo como grupo, ente, órgano, instancia o estamento; otras no arrojan una definición clara de significado, origen ni función. Textualmente, se mencionó en la entrevista a directivo # 10 que el Consejo de Desarrollo: <i>“Es un estamento que estableció el colegio donde hay participación de los líderes de proceso, las directivas, para tomar decisiones para el desarrollo del colegio”</i> . De la misma manera, el origen del Consejo de Desarrollo es amplio y hace referencia a lo que algunos directivos han conocido por su trayectoria y experiencia en la institución, y otros por lo que <i>debería ser</i> en términos organizacionales, por ejemplo, equipos más ejecutivos y menos numerosos. La gran mayoría de los integrantes del Consejo de Desarrollo afirman que este equipo de gestión se crea para facilitar los procesos de toma de decisiones del colegio en cabeza de la rectora. Se evidencia falta de unidad conceptual e histórica.
	Informaciones concretas	El Consejo de Desarrollo está conformado por las cinco áreas de gestión educativa con diferentes actores y funciones a cargo. Respecto a lo último, se encuentra que no existen funciones claras para cada área de gestión ni para el Consejo en general; literalmente, en la entrevista a directivo # 3 se afirmó: <i>“Es una debilidad y hay que establecerlas. No están”</i> . En la generalidad se hace alusión a algunas actividades relacionadas con la planeación, el direccionamiento estratégico, toma de decisiones, cumplimiento de metas y el rol específico de cada líder. No es clara la diferencia con otras instancias de decisión del Colegio.
	Dominio de las políticas institucionales	Los líderes entrevistados mencionan que el Consejo de Desarrollo debe garantizar el cumplimiento de la misión y visión institucional. Sin embargo, las respuestas apuntan a que, al ejecutar las actividades propias de las gestiones, ya se está cumpliendo con la proyección institucional (misión/visión) del Colegio. Es decir, existe una tendencia a confundir lo técnico - operativo con el horizonte estratégico. A la pregunta de cómo contribuye el Consejo de Desarrollo con la misión y visión del colegio, en la entrevista # 5 se mencionó: <i>“pues a que realmente se cumpla esa promesa de valor que hemos dado a los padres y como hacer los ajustes que sean necesarios para el proceso que se lleven en cada una de las gestiones”</i> ; pero por otro lado, se afirmó en la entrevista # 2: <i>“a partir de las diferentes características de los miembros como lo es el sentido de pertenencia”</i> . Existe una heterogeneidad en los aspectos que presuntamente benefician la gestión educativa. La manera como se entienden las funciones del Consejo se puede agrupar en tres aspectos focales de acuerdo con las entrevistas: a. Equipo coordinado para el cumplimiento de la gestión educativa; b. Equipo de apoyo a las funciones de la Rectoría; c. Equipo que toma decisiones, estructura objetivos y hace lectura del contexto. Se vislumbran rasgos incipientes del pensamiento y la planeación estratégica alineados con las políticas del colegio por parte de algunos integrantes del Consejo de Desarrollo.

	Métodos y técnicas	Se realiza una programación quincenal de los encuentros a nivel presencial o virtual, donde se sigue un orden del día que incluye la lectura y aprobación del acta de reuniones anteriores y los temas propios a tratar. Los líderes entrevistados refieren que el acuerdo, tipo consenso, es el orientador para la toma de decisiones como presumible técnica. La ejecución de las decisiones se supervisa, de acuerdo con las respuestas, a través de tableros de control, indicadores e informes de gestión. Falta claridad en técnicas y métodos para la toma de decisiones, al respecto en la entrevista a directivo # 1 encontramos que: <i>“No sé si sea una técnica insisto, pero puede ser el discernimiento. Y también, después de interiorización, de la reflexión, para que finalmente se tome una mejor decisión”</i> .
--	--------------------	--

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Hallazgos categoría conocimientos relacionados con la inteligencia práctica.

Categoría	Subcategoría	Hallazgos de entrevista a directivos Consejo de Desarrollo
Conocimientos relacionados con la inteligencia práctica	Capacidad analítica	Se toman decisiones a partir de todas las opiniones de los líderes que integran el Consejo de Desarrollo. No hay una fuente oficial de la información; se mencionan algunas fuentes cualitativas como: situaciones con padres de familia o estudiantes, escucha a los profesores y otras fuentes numéricas como encuestas internas y documentos del sector educación. Todos los integrantes del Consejo proveen información desde su experiencia personal o profesional. No se utilizan herramientas de analítica para la toma y control de las decisiones. Las reuniones suelen extenderse por espacios de dos o más horas, para dar solución a los temas expuestos dentro del Consejo de Desarrollo. Posiblemente las decisiones tomadas tienen a la base aspectos subjetivos e intuitivos. En general, las opiniones son consideradas como la forma única de analizar las situaciones presentadas en el Consejo de Desarrollo. Al respecto, las encuestas de satisfacción son consideradas como presumible herramienta de analítica, tal como lo afirma el directivo # 9 “[...]aquí son encuestas de satisfacción, eso sí, pues son resultados que se presentan de las encuestas y se analizan entre todos y entonces a veces no hay como una herramienta”; y el directivo # 4 mencionó: <i>“No tengo muy claro qué tipo de herramientas se utilicen en esto”</i> .
	Capacidad integradora	Conforme con las respuestas de los líderes de gestión, no existe metodología clara para reconocer y recoger las opiniones, intereses y habilidades de cada uno de ellos para la toma de decisiones efectivas orientadas al equilibrio de la institución como sistema social. Como método para reconocer los distintos puntos de vista se menciona la puesta en común basada en el diálogo. Igualmente, el diálogo y el consenso aparecen como respuesta a la forma de ver los hechos desde diferentes ángulos. Así mismo, algunos líderes mencionan la votación como posible técnica para la toma de decisiones. En la entrevista a directivo # 8 se describe que: <i>“Cuando estamos frente a una situación que se requiere un porcentaje en la toma de decisiones del grupo, se cuantifica quienes están a favor y en contra, y se toma la decisión de la mayoría”</i> . En síntesis, el Consejo de Desarrollo adolece de elementos integradores para la participación colectiva que aproveche los diferentes talentos de sus integrantes.

	Acción realista	Existe una amplia gama de respuestas por parte del Consejo de Desarrollo frente a la inquietud formulada sobre la certeza de que las decisiones tomadas sean viables, prácticas y operativas. Las respuestas van desde el análisis situacional, la satisfacción de padres y estudiantes, el cumplimiento de metas y objetivos; hasta el desconocimiento del proceso mismo. De la misma manera, integrantes del Consejo refieren que el análisis del contexto se realiza a partir de la aplicación de instrumentos como la matriz DOFA o encuestas internas. Así mismo, se analiza el contexto desde los puntos de vista de los miembros del Consejo o de algunos expertos externos. Al respecto, en la entrevista # 6 el líder de gestión mencionó: <i>“Siempre se evalúa el entorno y el panorama actual, de acuerdo a la necesidad o la eventualidad que ocurra, es muy relativo. Siempre se realiza en consenso y escuchando los participantes del mismo Consejo”</i> . Para poner en marcha las decisiones específicas se designa un responsable, que puede ser el líder de una de las cinco áreas de gestión educativa. En síntesis, hace falta una lectura más profunda del contexto que permita una visión holística, articulada y situacional para anticipar escenarios posibles y gobernables.
--	-----------------	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Hallazgos categoría actitudes.

Categoría	Subcategoría	Hallazgos de entrevista a directivos Consejo de Desarrollo
Actitudes	Valores	El Consejo de Desarrollo refiere una serie de valores morales y principios institucionales emanados del carisma de la Compañía de María. Se observa un equipo con principios éticos que se propone hacer las cosas bien hechas. En algunos casos, se confunden los conceptos de valor y principio, pero, en general, se percibe un equipo que trabaja desde la confianza, la buena fe, la responsabilidad, las actitudes éticas y su buena disposición. En esta línea de ideas, el directivo # 7 manifestó que: <i>“Mi rol es el de velar por el proyecto de la compañía de María, tener muy claros los principios educativos de la compañía, tener muy claro el horizonte institucional, la misión y la visión. Y bueno, también un principio, un valor, el de servir, es una autoridad para servir, no para ejercer un poder o una imposición”</i> ; y el directivo # 2 mencionó: <i>“Lo que puedo decir es que la compañía de María y el colegio se encarga de formar a todos sus diferentes integrantes en principios y valores alineados a lo que es la Compañía y desde la fe. Y eso es algo que resalto de todos los miembros del Consejo[...].”</i> El equipo directivo menciona de manera explícita la necesidad de una mayor formación para impulsar su mejora continua y promover el bienestar interno.

	Voluntad	A partir de las respuestas de los líderes entrevistados, se observa que el equipo, en general, se caracteriza por su constancia y afán de superación. Existen voces alejadas sobre la necesidad de ser más comprometidos con el cumplimiento de responsabilidades adquiridas. Sin embargo, se refieren actitudes como la disposición para aportar desde la propia experiencia a la construcción en equipo. Probablemente la confianza que describen los integrantes del Consejo de Desarrollo está basada en la experiencia y la formación profesional de la mayoría, lo cual promueve la autoexigencia y la capacitación constante; al respecto el directivo # 3 subraya: <i>“el equipo que constituye el Consejo de Desarrollo tiene experiencia, buena formación académica, y eso es demandante para quienes hacemos parte del Consejo de Desarrollo. En mi caso que estoy liderando este proceso de planificación, siempre tener este equipo que no solamente juzga el trabajo de una manera negativa, no, eso no pasa, sino siempre nutriendo y diciendo: esto se puede hacer de esta manera, esto se puede hacer así ; lo cual es enriquecedor porque uno tiene que ir muy bien preparado para poder presentar la idea o lo que quiera trabajar con el equipo de Consejo de Desarrollo”</i> .
--	----------	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Hallazgos categoría cualidades innatas.

Categoría	Subcategoría	Hallazgos de entrevista a directivos Consejo de Desarrollo
Cualidades innatas	Impulso para actuar en la incertidumbre	Existe una amplia apropiación por parte del Consejo de Desarrollo del enfoque humanista para la toma de decisiones, dado que la gran mayoría de los líderes de gestión refieren que en momentos de crisis siempre se buscará lo más beneficioso para toda la comunidad educativa, a través del consenso, el análisis situacional y la participación de otros estamentos. Al respecto, el líder de proceso # 5 en su entrevista afirmó: <i>“en tiempos de crisis igual se sopesa lo más conveniente para todos y para la comunidad educativa. Siento que se mira siempre al otro, o sea, sin tomar partido”</i> . Sin embargo, ciertos líderes también refieren actuaciones reactivas o impulsivas frente a la crisis, lo que indica poca anticipación y preparación.
	Creatividad	En términos generales se observa un equipo ingenioso que ha sabido solucionar de manera creativa, diferentes retos que ha enfrentado, en los últimos años, a nivel académico y administrativo. Las situaciones resaltadas por los líderes del Consejo de Desarrollo fueron: el proyecto de renovación curricular <i>Singularity</i> , la solución al problema de la ausencia de transporte escolar y la actividad <i>Enseñanza at Home</i> de acompañamiento a las familias durante la cuarentena ocasionada por la pandemia del Covid_19. Se destaca la respuesta del líder de proceso # 10, que menciona lo siguiente: <i>“Pues yo creo que una buena decisión que se tomó últimamente en el colegio fue actualizar el diseño curricular, el modelo pedagógico que está un poco relacionado con Singularity, y eso nos sacó un poco de lo tradicional. Esa creo que es una propuesta buena que se hizo.”</i>

Confianza en sí mismo	El equipo del Consejo de Desarrollo resalta que las actitudes, disposiciones, lenguaje verbal y no verbal influyen positivamente toda vez que resaltan la labor y reconocen los esfuerzos que demanda cada una de las áreas de gestión. En cuanto a la influencia del ambiente, en la entrevista # 6 se dijo: <i>“Influye mucho [...] sí es importante darle ese reconocimiento y participación por la cual lo hicieron líder de una gestión. Entonces, más allá de eso, es apoyar las decisiones y que cada líder respalde las decisiones dentro de cada gestión, para que ese proceso autónomo sea un poco más creíble, y eso se siente bien, eso también motiva y trabaja fuertemente la confianza de cada gestión, de cada líder, de cada colaborador”</i> . Algunos otros líderes mencionan que la afectación del ambiente es poca o inexistente en lo relacionado con su autoconfianza dado que están seguros de sus capacidades; estas respuestas fueron mencionadas por los integrantes más antiguos del Consejo de Desarrollo. En términos generales se observa un ambiente favorable que aporta en la autoconfianza de los integrantes del Consejo de Desarrollo, en el que se puede debatir en un marco de respeto y aceptación. De acuerdo con las respuestas de los líderes del Consejo de Desarrollo, este es un espacio seguro para que cada uno exponga sus ideas y exprese tranquilamente sus puntos de vista.
Iniciativa	De acuerdo con lo expresado por el Consejo de Desarrollo, se evidencian acciones con iniciativa a un nivel elemental. Aparentemente se es muy dependiente de las propuestas que emana la rectoría en la posibilidad de emprender iniciativas. Los líderes también manifiestan que se realizan análisis, en equipo, sobre las dinámicas del contexto, sin embargo, mencionan que en la institución la gestión tiende a ser más reactiva que proactiva; es decir, hace falta más anticipación, prevención, planeación de escenarios y pensamiento estratégico. De acuerdo con esto, en la entrevista al líder # 8 se encontró que: <i>“no nos hemos anticipado al cambio, nos ha tocado cambiar”</i> . Algunos líderes también aducen que hace falta formación que le permita al equipo atender los desafíos proyectados e imprevistos a través de herramientas y técnicas del buen gobierno.
Respuesta frente a lo inesperado	La receptividad al cambio es asumida por el Consejo de Desarrollo de manera positiva y se apropia rápidamente, de acuerdo con sus integrantes. Más del setenta por ciento de los líderes de gestión del Consejo de Desarrollo afirman tener apertura y compromiso con las nuevas condiciones que se presentan; sin embargo, frente a propuestas de mercadeo del servicio educativo por parte del colegio, éstas son vistas o analizadas en ocasiones con gran escepticismo y las decisiones para esta área de gestión son eventualmente demoradas. Se destaca la siguiente respuesta de la entrevista # 7, sobre el grado de receptividad: <i>“No te sé decir una cifra, en algunas cosas siento que es alto, en otras no, y tal vez, creo que lo más resistente ha sido en la parte de mercadeo, en la parte de mercadeo me han hecho propuestas con las que yo no he estado de acuerdo”</i> . A nivel personal, algunos líderes refieren que el contacto con otras formas de ver el mundo ayuda a comprender mejor el cambio.
Despertar la confianza en los demás	A partir de las respuestas de los líderes del Consejo, se encuentran niveles altos de profesionalismo que generan confianza en los demás y desde allí existe influencia y credibilidad para el equipo. Se infiere, a partir de algunas respuestas, que no es fácil persuadir dado que implica amplia argumentación e ilustración. Algunos gestores mencionan que se les facilita persuadir a partir de su experticia laboral y en asuntos que atañen a ese campo de conocimiento. Por otro lado, para algunos líderes del Consejo la persuasión, como término, tiene una connotación

		negativa porque aparentemente alude a manipular e imponer ideas personales. En cuanto a esta idea, en la entrevista # 4 se afirmó: <i>“Yo pienso que en el Consejo de Desarrollo no se trata de persuadir a nadie sino de buscar juntos para llegar a unas conclusiones y unas decisiones juntos. La persuasión es muy importante y hay gente que tienen esa capacidad de persuadir al otro, pero a veces la persuasión es un poco peligrosa”</i> . Otros líderes manifiestan que persuaden desde la verdad y la transparencia, es decir los valores son un marco ético para generar confianza en el Consejo de Desarrollo.
	Distinción como cualidad personal	El conocimiento de sí y el estilo personal de cada uno de los integrantes del Consejo de Desarrollo parece no ser muy claro como aporte al equipo, de acuerdo con las narrativas de los líderes entrevistados. La mayoría de las respuestas hacen alusión a una autorreferencia desde lo operativo y lo técnico, evadiendo la respuesta sobre el impacto personal con la profesión o encargo asignado, mencionando además que todos los líderes son importantes. El veinte por ciento de los entrevistados sostuvo de manera clara la forma en que impacta positivamente en los demás desde su sello personal, esto es desde transmitir calma, confianza e ideas para el Consejo. Sobre esto, la entrevista # 9 permitió extraer esta respuesta: <i>“A veces yo creo que, de todas formas, como lo que me han dicho los profes y es como que yo transmito calma y confianza a otros. Como que a veces pienso, que eso de pronto también puede ser”</i> .

Fuente: elaboración propia.

En atención al objetivo específico de reconocer las capacidades del Consejo de Desarrollo se presentan los análisis comprensivos de las entrevistas a cada uno de los líderes de gestión:

Tabla 10. *Análisis comprensivo de entrevista a directivo 1*

Pregunta	Unidad de significado general
1. ¿Qué es el Consejo de Desarrollo?	El entrevistado no tiene una definición precisa; define al Consejo de Desarrollo desde su origen, función y composición.
2. ¿Por qué la decisión de crear este Consejo?	Surge de la necesidad de tener una mejor dirección en la toma de decisiones consultadas.
3. ¿Quiénes lo integran?	La rectora y religiosas, la coordinadora académica, de convivencia, secretaría y mercadeo.
4. ¿Cómo está estructurado el Consejo de Desarrollo para dar respuesta a los desafíos de las cinco áreas de gestión?	Parte directiva de rectoría, parte administrativa, pastoral, mercadeo, higiene y salud ambiental.
5. ¿Cuáles son las funciones concretas del Consejo de Desarrollo?	Ayudar a redireccionar la institución, velar por las cosas que han sido muy positivas.
6. ¿Cuál es tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	Coordinadora de Pastoral. Apoyar la evangelización educativa.
7. ¿Cómo contribuye la creación de este Consejo con la misión y visión de la institución?	Buscando que el colegio sea bilingüe y brindando una formación en la fe.
8. ¿En qué aspectos se ve beneficiada la gestión educativa con el Consejo de Desarrollo?	No hay mucha claridad, sin embargo la persona entrevistada menciona que en la redimensión integral de lo educativo.
9. ¿De qué manera se desarrollan los encuentros?	Encuentros cada quince días. Se socializan los avances de cada gestión o se mencionan otros temas.
10. ¿Qué técnica o procedimiento orienta las reuniones del Consejo de Desarrollo?	Se desconoce si hay técnica que orienten las reuniones. La persona entrevistada menciona que se convoca, se comunica y se comparten puntos de vista. Al final se establecen acuerdos.
11. ¿Qué técnica o procedimiento orienta la toma de decisiones del Consejo de Desarrollo?	No hay técnica. La persona entrevistada argumenta como posible técnica el discernimiento, que consiste en informarse, conocer, indagar y establecer cuál sería la mejor decisión. Se revisan los pro y los contra de la decisión a tomar.
12. ¿Cómo se controla la ejecución de una decisión tomada al interior del Consejo de Desarrollo?	Se desconoce la manera de cómo se hace control.
13. Para el análisis de una situación, ¿cómo se procede en el Consejo de Desarrollo?	Conocimiento del contexto, diálogo, escucha y toma de decisión por parte de rectoría en compañía del Consejo.

14. ¿Quiénes proveen la información que se somete a análisis en el Consejo?	La rectora o algún coordinador.
15. ¿Cuáles son las fuentes (<i>personas, documentos, informes, estadísticas</i>) de donde se obtiene la información para analizar en el proceso de toma de decisiones?	Rectoría y directivas de la institución.
16. ¿Qué herramientas de analítica emplean para sistematizar los indicadores?	No existen. La persona entrevistada sostiene que a lo mejor la estadística es la que se deriva de las encuestas aplicadas.
17. ¿Qué herramienta de analítica emplean para realizar seguimiento a los indicadores?	Se desconocen.
18. ¿Qué tiempo toma analizar una situación nueva en el Consejo de Desarrollo?	Mínimo dos horas.
19. ¿Cuál es la metodología que emplean para poder reconocer los distintos puntos de vista de los integrantes cuando van a tomar una decisión?	Se desconoce la metodología. La persona entrevistada menciona que la escucha y el diálogo.
20. ¿Cómo manejan la diferencia de perspectiva frente a un tema en el Consejo de Desarrollo?	A través de la democracia, el diálogo y la escucha.
21. ¿Cómo llegan a la toma de decisiones integrando diferentes perspectivas?	Por medio de la experiencia que tienen las personas y la formación que traen.
22. ¿Cómo se aseguran de que las decisiones que toman sean viables, prácticas y operativas?	Se desconoce el proceso, sin embargo, la persona entrevistada afirma que el acompañamiento y la comunicación asertiva pueden ayudar.
23. ¿Cómo se realiza el análisis de contexto para la toma de decisiones?	Conociendo y analizando el contexto a través de personas especializadas.
24. ¿Cómo ponen en marcha las decisiones que han tomado en el Consejo de Desarrollo?	Únicamente se comunica la decisión.
25. ¿Qué valores o principios orientan tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	El servicio, la educación desde la verdad, la libertad y la transparencia.
26. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo impulsa la mejora personal de sus integrantes para el servicio a la comunidad educativa?	Desde la confianza depositada como líder de gestión.
27. ¿Qué actitudes de constancia observas en tus compañeros del Consejo de Desarrollo?	La actitud de diálogo y de libertad de opinión.
28. ¿De qué manera los integrantes del Consejo de Desarrollo impulsan tu mejora personal?	A través de la estructura por gestiones, se despierta interés, conocimiento y desarrollo con la labor.
29. En tiempos de crisis e incertidumbre, ¿cómo se toman decisiones en el Consejo de Desarrollo?	Pensando siempre en el bienestar de todos, anteponiendo la salud y la vida de las personas.

30. Cuéntame alguna de las situaciones donde tú consideres que el Consejo de Desarrollo ha tomado decisiones ingeniosas.	A raíz de una situación relacionada con la ausencia de transporte escolar, lograr avanzar con el servicio educativo retomando una vieja alianza con una empresa ya conocida.
31. ¿De qué manera influye el ambiente (<i>actitudes, disposiciones, lenguaje verbal y no verbal</i>) en tu autoconfianza dentro del equipo de Desarrollo?	La persona entrevistada refiere que es ella la que influye bastante en los otros desde su conocimiento y experiencia evangelizadora.
32. ¿En este equipo, las personas pueden confrontar y decir lo que piensan o sienten cuando es necesario? ¿Por qué?	Sí, se puede dialogar. Las personas tienen la madurez para poder escuchar y ser confrontado con toda libertad.
33. La iniciativa consiste en dar el primer paso cuando necesitamos atender un desafío. ¿Qué acciones del Consejo de Desarrollo evidencian iniciativa?	La mayor iniciativa es contar con el Director de Evaluación y Proyectos, la organización de las áreas de gestión y el Consejo de Desarrollo en sí.
34. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo se anticipa al cambio en la institución?	Desde la lectura del contexto realizada en equipo, desde el diálogo y la escritura de propuestas concretas a las necesidades de hoy.
35. ¿Cuál es el grado de receptividad tuyo respecto al cambio, dentro del Consejo de Desarrollo?	Alto, porque implica compromiso, cambio.
36. ¿De qué manera tu rol, dentro del Consejo de Desarrollo, genera confianza al equipo?	Genera confianza desde el compartir experiencias, desde una palabra, un argumento, un aporte, desde el ser religiosa.
37. ¿Qué tan difícil te resulta a ti persuadir a los demás miembros del Consejo de Desarrollo?	La persona entrevistada comenta que se trata de dar a conocer la posición, desde la formación que se ha recibido y desde los argumentos.
38. ¿Qué aporte o impacto tiene para el Consejo de Desarrollo tu presencia y participación en la toma de decisiones?	Muy importante el aporte de cada uno de los integrantes del Consejo, por la visión amplia y complementaria que se logra en conjunto.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Análisis comprensivo de entrevista a directivo 2

Pregunta	Unidad de significado general
1. ¿Qué es el Consejo de Desarrollo?	El entrevistado no tiene una definición técnica; no obstante, define el Consejo de Desarrollo desde su composición por parte de directivos y desde su objetivo que está relacionado con la toma de decisiones en pro del desarrollo del colegio.
2. ¿Por qué la decisión de crear este Consejo?	Hace parte estratégica del desarrollo del colegio, con base en los principios pedagógicos de la Compañía de María y el objetivo misional.

3. ¿Quiénes lo integran?	Las coordinaciones académicas, la coordinadora de gestión humana, la rectora como cabeza principal, las coordinaciones de convivencia, el área de innovación, la parte de comunicación y mercadeo.
4. ¿Cómo está estructurado el Consejo de Desarrollo para dar respuesta a los desafíos de las cinco áreas de gestión?	Encabezado por la parte directiva a cargo de rectoría, seguido de la parte académica, recursos humanos, gestión humana, gestión administrativa y el área de comunicaciones.
5. ¿Cuáles son las funciones concretas del Consejo de Desarrollo?	No están muy claras; sin embargo, la persona entrevistada menciona que puede ser el direccionamiento estratégico para el cumplimiento misional de la Compañía de María.
6. ¿Cuál es tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	Comunicar la toma de decisiones del Consejo de Desarrollo. Ejecutar para cumplir los objetivos.
7. ¿Cómo contribuye la creación de este Consejo con la misión y visión de la institución?	Desde el compromiso por parte de los diferentes representantes del Consejo, seguido de la experiencia de cada uno y frente al sentido de pertenencia para la toma de decisiones acertadas.
8. ¿En qué aspectos se ve beneficiada la gestión educativa con el Consejo de Desarrollo?	Está permitiendo que el colegio avance en un sentido al cual el mundo se está moviendo y es el cambio. Permite abrir un poco más la mente a lo nuevo. Aporta a la innovación y está presto para implementar nuevos procesos.
9. ¿De qué manera se desarrollan los encuentros?	La persona entrevistada refiere que en ese aspecto hay falencias. Los encuentros se vuelven más una charla cotidiana que una reunión puntual. Las diferentes reuniones, se vuelven una serie de opiniones por parte de todos los integrantes y al final, no se obtiene un consenso de lo que realmente se necesita y se vuelven reuniones bastante extensas y agotadoras para todos.
10. ¿Qué técnica o procedimiento orienta las reuniones del Consejo de Desarrollo?	Acta de reunión, como un orden del día de los temas a tratar y posterior a eso se entra a dialogar o debatir frente a la ejecución de tareas.
11. ¿Qué técnica o procedimiento orienta la toma de decisiones del Consejo de Desarrollo?	No hay técnica. La persona entrevistada refiere que este último año, hay una serie de tareas asignadas para cada miembro del Consejo, con fecha estipulada para el cumplimiento de las mismas y así se tiene mayor control y seguimiento.
12. ¿Cómo se controla la ejecución de una decisión tomada al interior del Consejo de Desarrollo?	Reuniones periódicas, con el objetivo de verificar la planeación. Existe también un tablero de control, el cual posee una serie de acciones y unos tiempos estipulados que cada líder se encarga de seguirlos y cumplirlos con sus equipos de trabajo.

13. Para el análisis de una situación, ¿cómo se procede en el Consejo de Desarrollo?	Participación de todos, planteando su posición en busca de un resultado. La persona entrevistada considera que priman los lazos de afectividad y cercanía entre los miembros del Consejo, lo cual genera sesgos.
14. ¿Quiénes proveen la información que se somete a análisis en el Consejo?	Todos los colaboradores del Consejo de Desarrollo.
15. ¿Cuáles son las fuentes (<i>personas, documentos, informes, estadísticas</i>) de donde se obtiene la información para analizar en el proceso de toma de decisiones?	El cuerpo docente, porque es una de las plantas de personal más grandes dentro del colegio; igualmente los registros de la Secretaría de Educación, registros académicos y las entidades que ofrecen capacitaciones.
16. ¿Qué herramientas de analítica emplean para sistematizar los indicadores?	No existen. La persona entrevistada sin embargo refiere que las encuestas que se aplican a los padres de familia, las reuniones, los documentos compartidos, los canales compartidos, el Drive, como posibles herramientas de control y registro.
17. ¿Qué herramienta de analítica emplean para realizar seguimiento a los indicadores?	Tablero de control.
18. ¿Qué tiempo toma analizar una situación nueva en el Consejo de Desarrollo?	Más de dos horas.
19. ¿Cuál es la metodología que emplean para poder reconocer los distintos puntos de vista de los integrantes cuando van a tomar una decisión?	Se desconoce la metodología. La persona entrevistada relata que la intención es llegar a un consenso.
20. ¿Cómo manejan la diferencia de perspectiva frente a un tema en el Consejo de Desarrollo?	Se desconoce. El participante de la entrevista refiere que la personalidad de cada uno influye mucho en la toma de decisiones. En ocasiones se genera una serie de choques por las diferentes opiniones.
21. ¿Cómo llegan a la toma de decisiones integrando diferentes perspectivas?	Influye mucho las personalidades y postura de cada persona.
22. ¿Cómo se aseguran de que las decisiones que toman sean viables, prácticas y operativas?	La respuesta positiva por parte de las familias y estudiantes.
23. ¿Cómo se realiza el análisis de contexto para la toma de decisiones?	Depende de las diferentes situaciones. En algunos casos se puede aplicar una herramienta como las encuestas y realizar actividades para obtener información.
24. ¿Cómo ponen en marcha las decisiones que han tomado en el Consejo de Desarrollo?	Depende de las actividades. La persona entrevistada afirma que a través de reuniones, encuentros, la participación puntual de los docentes y del personal en general, para que se involucren en el desarrollo de las actividades.
25. ¿Qué valores o principios orientan tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	El respeto, el sentido de pertenencia, la ética para hacer las cosas correctas y el carácter.

26. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo impulsa la mejora personal de sus integrantes para el servicio a la comunidad educativa?	Desde la formación a todos los integrantes del Consejo de Desarrollo en principios y valores, alineados con lo que es la Compañía de María.
27. ¿Qué actitudes de constancia observas en tus compañeros del Consejo de Desarrollo?	Todos son unas personas comprometidas. Singularity ha traído que la gente se esfuerce un poco más, sin embargo, falta ser un poco más constantes.
28. ¿De qué manera los integrantes del Consejo de Desarrollo impulsan tu mejora personal?	De cada persona del colegio y del Consejo se aprende para avanzar.
29. En tiempos de crisis e incertidumbre, ¿cómo se toman decisiones en el Consejo de Desarrollo?	Hay algo que caracteriza a todos los miembros del Consejo, es que son muy humanos. Se busca que la comunidad esté bien.
30. Cuéntame alguna de las situaciones donde tú consideres que el Consejo de Desarrollo ha tomado decisiones ingeniosas.	La propuesta educativa Singularity es una de las acciones más acertadas que se han tomado durante los últimos años.
31. ¿De qué manera influye el ambiente (<i>actitudes, disposiciones, lenguaje verbal y no verbal</i>) en tu autoconfianza dentro del equipo de Desarrollo?	Esto toca mucho las fibras de los miembros y cuando se expresa de manera concreta puede herir. Cuando no se está de acuerdo unos con otros generan molestia.
32. ¿En este equipo, las personas pueden confrontar y decir lo que piensan o sienten cuando es necesario? ¿Por qué?	Sí y no. A veces influye mucho la personalidad de cada uno, entonces, como algunos pueden expresar fácilmente sus inconformidades, hay algunos que no.
33. La iniciativa consiste en dar el primer paso cuando necesitamos atender un desafío. ¿Qué acciones del Consejo de Desarrollo evidencian iniciativa?	Se desconoce. La persona entrevistada refiere que no sabe qué responder, dado que no sabe si es realmente iniciativa o es querer solucionar una problemática lo que motiva la acción.
34. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo se anticipa al cambio en la institución?	Siempre se busca innovar y avanzar.
35. ¿Cuál es el grado de receptividad tuyo respecto al cambio, dentro del Consejo de Desarrollo?	Ser receptivo al cambio, así no se esté de acuerdo. La actitud, profesión y cargo aporta al cumplimiento positivo de lo que se requiere.
36. ¿De qué manera tu rol, dentro del Consejo de Desarrollo, genera confianza al equipo?	Con los resultados y con la trayectoria laboral. Desde la responsabilidad que se transmite a la hora hacer las cosas.
37. ¿Qué tan difícil te resulta a ti persuadir a los demás miembros del Consejo de Desarrollo?	Muy difícil. Se debe argumentar todo y tener previsto cuál va a ser el resultado. Es muy difícil persuadir y en especial a la rectora, porque es muy dependiente también de la opinión de los demás. Con el paso del tiempo se ha avanzado en la credibilidad.

38. ¿Qué aporte o impacto tiene para el Consejo de Desarrollo tu presencia y participación en la toma de decisiones? En el ir más allá de lo que se demanda. Aportar de manera valiosa al desarrollo de las actividades.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. *Análisis comprensivo de entrevista a directivo 3*

Pregunta	Unidad de significado general
1. ¿Qué es el Consejo de Desarrollo?	Estamento del gobierno institucional que permite tomar decisiones estratégicas.
2. ¿Por qué la decisión de crear este Consejo?	Por decisión de la comunidad religiosa para apoyar a los directivos en la toma de decisiones.
3. ¿Quiénes lo integran?	Rectora, gestión humana, directora de comunicaciones y admisiones, coordinación académica, coordinación de convivencia, finanzas y gestión administrativa.
4. ¿Cómo está estructurado el Consejo de Desarrollo para dar respuesta a los desafíos de las cinco áreas de gestión?	Participación de todos los integrantes de las cinco áreas de gestión.
5. ¿Cuáles son las funciones concretas del Consejo de Desarrollo?	No definidas. Se aduce que es una debilidad.
6. ¿Cuál es tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	Apoyo a la planificación estratégica y gestión de proyectos.
7. ¿Cómo contribuye la creación de este Consejo con la misión y visión de la institución?	A partir del cumplimiento misional y teleológico institucional desde la articulación de las gestiones del Consejo de Desarrollo.
8. ¿En qué aspectos se ve beneficiada la gestión educativa con el Consejo de Desarrollo?	En la organización [el orden] donde la coherencia y conexión de las áreas de gestión permite el cumplimiento de la promesa de valor.
9. ¿De qué manera se desarrollan los encuentros?	Programación mensual.
10. ¿Qué técnica o procedimiento orienta las reuniones del Consejo de Desarrollo?	Existen fallas en este aspecto al no estar claro.
11. ¿Qué técnica o procedimiento orienta la toma de decisiones del Consejo de Desarrollo?	El discernimiento.
12. ¿Cómo se controla la ejecución de una decisión tomada al interior del Consejo de Desarrollo?	A través de los planes estratégicos en cada una de las gestiones.
13. Para el análisis de una situación, ¿cómo se procede en el Consejo de Desarrollo?	Exposición de la situación, participación de los integrantes del Consejo de Desarrollo, discernimiento y toma de decisión.

14. ¿Quiénes proveen la información que se somete a análisis en el Consejo?	Representantes de las gestiones del Consejo de Desarrollo.
15. ¿Cuáles son las fuentes (<i>personas, documentos, informes, estadísticas</i>) de donde se obtiene la información para analizar en el proceso de toma de decisiones?	Es una falencia de la institución y de muchas otras porque no se atiende a los datos y se basa más en una percepción o en opiniones.
16. ¿Qué herramientas de analítica emplean para sistematizar los indicadores?	La persona entrevistada responde que actualmente está el tablero de control y que anteriormente no se tenía ninguna herramienta.
17. ¿Qué herramienta de analítica emplean para realizar seguimiento a los indicadores?	Tablero de control.
18. ¿Qué tiempo toma analizar una situación nueva en el Consejo de Desarrollo?	No se puede determinar por ahora. En ocasiones se dilata mucho el análisis para las decisiones y no hay tiempo determinado.
19. ¿Cuál es la metodología que emplean para poder reconocer los distintos puntos de vista de los integrantes cuando van a tomar una decisión?	No hay metodología estricta, hay una puesta en común y una discusión posterior. Luego un proceso de discernimiento y una toma de decisión. Con la planeación estratégica se recurre a la metodología PM4R del BID, e igualmente se recurre al ciclo PHVA de acuerdo con la Norma ISO que trabajó el colegio.
20. ¿Cómo manejan la diferencia de perspectiva frente a un tema en el Consejo de Desarrollo?	A través del respeto a las diferentes opiniones, sin generar conflictos internos. Se requiere una posición más clara para acelerar la toma de decisiones. El entrevistado anota que se debe pensar menos emocionalmente para no generar afectaciones institucionales.
21. ¿Cómo llegan a la toma de decisiones integrando diferentes perspectivas?	No hay una metodología para ello. Se trabaja el respeto a las diferentes opiniones. Las diferentes gestiones aportan ideas y se encuentran puntos en común que unifiquen para la construcción de la planificación actual.
22. ¿Cómo se aseguran de que las decisiones que toman sean viables, prácticas y operativas?	Atendiendo a las metas y objetivos planteados, que vinculan un análisis previo. En ciertas ocasiones no se puede asegurar porque hay que salirse de lo planeado sin encontrar una única forma de decisión.
23. ¿Cómo se realiza el análisis de contexto para la toma de decisiones?	Por medio del análisis del DOFA que ayuda a identificar los desafíos.
24. ¿Cómo ponen en marcha las decisiones que han tomado en el Consejo de Desarrollo?	A través de los responsables de las áreas de gestión y las responsabilidades asignadas, que se verifican en el control de actividades que dan cumplimiento a unos objetivos.

25. ¿Qué valores o principios orientan tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	Cumplimiento de objetivos alineados con los principios y valores de la Compañía de María.
26. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo impulsa la mejora personal de sus integrantes para el servicio a la comunidad educativa?	No existe por ahora una manera establecida de hacerlo. Se pretende hacer.
27. ¿Qué actitudes de constancia observas en tus compañeros del Consejo de Desarrollo?	En el cumplimiento de tareas asignadas, en la asistencia a reuniones y en la participación.
28. ¿De qué manera los integrantes del Consejo de Desarrollo impulsan tu mejora personal?	En la preparación personal para presentar la idea o lo que desee trabajar el Consejo de Desarrollo, que es un equipo con amplia experiencia y buena formación académica.
29. En tiempos de crisis e incertidumbre, ¿cómo se toman decisiones en el Consejo de Desarrollo?	Sin ser tarea fácil, se piensa en el bienestar de las personas como algo fundamental, sin abandonar la sostenibilidad del colegio.
30. Cuéntame alguna de las situaciones donde tú consideres que el Consejo de Desarrollo ha tomado decisiones ingeniosas.	La campaña "Enseñanza at Home", donde se visitó, en medio de la pandemia, el hogar de los escolares para llevarles un detalle y un saludo de sus profesores. Igualmente, la migración del profesorado del aula física al aula digital, por la contingencia, es considerada una acción meritoria por parte de los docentes.
31. ¿De qué manera influye el ambiente (<i>actitudes, disposiciones, lenguaje verbal y no verbal</i>) en tu autoconfianza dentro del equipo de Desarrollo?	En lo particular no genera desconfianza en la labor. Puede hacer que esa mala actitud contamine al grupo y eso es negativo para el Consejo de Desarrollo.
32. ¿En este equipo, las personas pueden confrontar y decir lo que piensan o sienten cuando es necesario? ¿Por qué?	Sí, siempre y cuando sea respetuoso. Se hace porque se ha dado la libertad para hacerlo. Se pide únicamente que esté de acuerdo con los principios institucionales.
33. La iniciativa consiste en dar el primer paso cuando necesitamos atender un desafío. ¿Qué acciones del Consejo de Desarrollo evidencian iniciativa?	La capacidad de liderazgo, receptividad y apertura de la rectora del colegio, ya que las decisiones que ella toma se alinean con los cambios del mundo. No cualquier líder acepta cambios organizativos y estructurales.
34. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo se anticipa al cambio en la institución?	Faltan iniciativas de anticipación, sobre todo en el horizonte que se avecina de cambios y transformaciones educativas mediadas por la tecnología.
35. ¿Cuál es el grado de receptividad tuyo respecto al cambio, dentro del Consejo de Desarrollo?	Apertura alta al cambio y receptividad frente a las transformaciones que se generen en todo sentido.
36. ¿De qué manera tu rol, dentro del Consejo de Desarrollo, genera confianza al equipo?	A través del trabajo realizado y los procesos liderados, identificando confianza en las personas que acompañan los procesos. Igualmente, las ideas de calidad presentadas con argumentos.

37. ¿Qué tan difícil te resulta a ti persuadir a los demás miembros del Consejo de Desarrollo?	La buena argumentación hace que las personas copien las ideas y las respalden.
38. ¿Qué aporte o impacto tiene para el Consejo de Desarrollo tu presencia y participación en la toma de decisiones?	El aporte de ideas con amplia receptividad que derivan en propuestas y procesos para la mejora del Consejo de Desarrollo. Pero el Consejo funciona, aunque la persona no esté presente.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. *Análisis comprensivo de entrevista a directivo 4*

Pregunta	Unidad de significado general
1. ¿Qué es el Consejo de Desarrollo?	Ente que se creó a nivel de la Provincia del Pacífico de la Compañía de María, con el fin de que los colegios puedan planear, evaluar y hacer seguimiento al plan de desarrollo.
2. ¿Por qué la decisión de crear este Consejo?	Se creó para que los colegios de la Provincia puedan vislumbrar el horizonte.
3. ¿Quiénes lo integran?	Gestión directiva y administrativa, la rectoría, la administración financiera y la secretaría, la gestión pedagógica, la evangelización, la gestión humana y administración, la comunicación relacionada con admisiones. Se sugiere por parte del entrevistado que sea un equipo más pequeño para así agilizar la toma de decisiones.
4. ¿Cómo está estructurado el Consejo de Desarrollo para dar respuesta a los desafíos de las cinco áreas de gestión?	La gestión directiva, la gestión pedagógica - convivencial, la evangelización, talento humano, administración y comunicación.
5. ¿Cuáles son las funciones concretas del Consejo de Desarrollo?	Planear, poner indicadores, asignar responsabilidades, hacer control y evaluación de cada gestión, presentar informes.
6. ¿Cuál es tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	La gestión financiera.
7. ¿Cómo contribuye la creación de este Consejo con la misión y visión de la institución?	Desde la responsabilidad que tiene el Consejo de que la misión y la visión se vayan haciendo realidad.
8. ¿En qué aspectos se ve beneficiada la gestión educativa con el Consejo de Desarrollo?	En la visión plural del colegio y la visión más global del entorno y el contexto en que estamos ubicados. Se posibilita un trabajo en equipo y la sinodalidad.
9. ¿De qué manera se desarrollan los encuentros?	Los encuentros son citados por rectoría. Generalmente se inicia con una oración, se presenta la agenda, aprobación de la agenda, se verifica la asistencia y se presenta la temática para el Consejo. Se explican las propuestas y lo que se va a tratar específicamente.

10. ¿Qué técnica o procedimiento orienta las reuniones del Consejo de Desarrollo?	No hay técnica. La persona entrevistada refiere que la técnica utilizada es la reunión donde cada persona se expresa frente al tema concreto que se va a tratar.
11. ¿Qué técnica o procedimiento orienta la toma de decisiones del Consejo de Desarrollo?	Exposición de puntos de vista sobre la problemática referente de la cual se van a tomar decisiones. La toma de decisiones se hace generalmente por consensos.
12. ¿Cómo se controla la ejecución de una decisión tomada al interior del Consejo de Desarrollo?	Cada gestión es responsable de hacer el control y evaluar. Posteriormente, se debe presentar al Consejo los resultados de esa gestión.
13. Para el análisis de una situación, ¿cómo se procede en el Consejo de Desarrollo?	Presentación de la situación al grupo, espacio para los aportes, argumentos e iluminación frente a esa situación.
14. ¿Quiénes proveen la información que se somete a análisis en el Consejo?	Cada cabeza de gestión.
15. ¿Cuáles son las fuentes (<i>personas, documentos, informes, estadísticas</i>) de donde se obtiene la información para analizar en el proceso de toma de decisiones?	La cabeza de cada gestión. Sin embargo, la persona entrevistada refiere que puede ser que en determinados momentos se necesite la información de otras personas que no pertenezcan al Consejo, o de otro tipo de documentación o de estadísticas.
16. ¿Qué herramientas de analítica emplean para sistematizar los indicadores?	La persona entrevistada no tiene claro qué tipo de herramientas de analítica se emplean.
17. ¿Qué herramienta de analítica emplean para realizar seguimiento a los indicadores?	Tablero de control.
18. ¿Qué tiempo toma analizar una situación nueva en el Consejo de Desarrollo?	Depende mucho de la situación, hay situaciones que son complejas y requieren más tiempo y hay situaciones que requieren no solamente una sesión del Consejo sino dos sesiones.
19. ¿Cuál es la metodología que emplean para poder reconocer los distintos puntos de vista de los integrantes cuando van a tomar una decisión?	El método empleado es el discernimiento, se busca lo más conveniente, lo que dice Dios a partir de una situación. La toma de decisiones se hace no desde las votaciones propiamente, aunque eventualmente sí, pero se escucha a todos.
20. ¿Cómo manejan la diferencia de perspectiva frente a un tema en el Consejo de Desarrollo?	A través del respeto por lo que la persona piensa. Se trata de mirar aspectos relevantes.
21. ¿Cómo llegan a la toma de decisiones integrando diferentes perspectivas?	Por medio del discernimiento. Se analiza qué es lo que más conviene al colegio, qué es lo que se siente, qué es el querer de Dios. Se define entre todos a partir de la votación.
22. ¿Cómo se aseguran de que las decisiones que toman sean viables, prácticas y operativas?	A través de un análisis de situaciones.

23. ¿Cómo se realiza el análisis de contexto para la toma de decisiones?	La información seria y responsable que cada uno aporta al grupo es fundamental en la toma de decisiones.
24. ¿Cómo ponen en marcha las decisiones que han tomado en el Consejo de Desarrollo?	Cada gestión tiene personas responsables que directamente se encargan de ciertas tareas.
25. ¿Qué valores o principios orientan tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	Los principios institucionales de la Compañía de María y los principios evangélicos como norma suprema.
26. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo impulsa la mejora personal de sus integrantes para el servicio a la comunidad educativa?	Desde los compromisos de responsabilidad, al tratarse de un espacio de formación personal en la interacción con otros. Es un espacio de formación humana y de enriquecimiento mutuo; se aprende a aceptar a los demás.
27. ¿Qué actitudes de constancia observas en tus compañeros del Consejo de Desarrollo?	Asistencia a las reuniones, en el compromiso para aportar, en la dinámica para sacar adelante las cosas.
28. ¿De qué manera los integrantes del Consejo de Desarrollo impulsan tu mejora personal?	Ayuda a crecer en el respeto, la apertura, en la aceptación de las diferencias y en el compromiso.
29. En tiempos de crisis e incertidumbre, ¿cómo se toman decisiones en el Consejo de Desarrollo?	La persona entrevistada menciona que no le ha tocado vivir momentos de crisis, pero sostiene que la dinámica para la toma de decisiones es el discernimiento.
30. Cuéntame alguna de las situaciones donde tú consideres que el Consejo de Desarrollo ha tomado decisiones ingeniosas.	El proceso educativo que se ha venido haciendo con Singularity ha sido muy valioso y ha hecho dar un vuelco a muchas cosas pedagógicas dentro del colegio.
31. ¿De qué manera influye el ambiente (<i>actitudes, disposiciones, lenguaje verbal y no verbal</i>) en tu autoconfianza dentro del equipo de Desarrollo?	Todos confían en todos. La persona entrevistada menciona que no siente que haya intereses particulares por sacar adelante una idea.
32. ¿En este equipo, las personas pueden confrontar y decir lo que piensan o sienten cuando es necesario? ¿Por qué?	Sí. La gente se siente en capacidad de expresar. Igualmente hay gente que se reserva, no se pronuncia, pero no por no quedar mal o crear conflicto sino porque piensa que a lo mejor no es conveniente ni es el momento oportuno para hacer todas esas opiniones sobre determinados temas.
33. La iniciativa consiste en dar el primer paso cuando necesitamos atender un desafío. ¿Qué acciones del Consejo de Desarrollo evidencian iniciativa?	Hace falta ser más activos en ese sentido de tomar la iniciativa.
34. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo se anticipa al cambio en la institución?	Hay unos pasos pequeños que se están dando. Hay que apuntarle a otras cosas con más visión de futuro.
35. ¿Cuál es el grado de receptividad tuyo respecto al cambio, dentro del Consejo de Desarrollo?	Apertura alta al cambio. Ayuda mucho a esto el tener contacto con personas diferentes.

36. ¿De qué manera tu rol, dentro del Consejo de Desarrollo, genera confianza al equipo?	Desde la personalidad. La persona entrevistada refiere que genera en los demás tranquilidad, cierto nivel de paz y serenidad en el grupo.
37. ¿Qué tan difícil te resulta a ti persuadir a los demás miembros del Consejo de Desarrollo?	La persona entrevistada menciona que persuadir es algo peligroso, manifiesta que no lo quisiera tener en ningún equipo, porque de lo que se trata es buscar juntos las soluciones.
38. ¿Qué aporte o impacto tiene para el Consejo de Desarrollo tu presencia y participación en la toma de decisiones?	Desde el rol financiero y administrativo, el aporte es muy importante porque desde ahí se juega la posibilidad de materializar muchas cosas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. *Análisis comprensivo de entrevista a directivo 5*

Pregunta	Unidad de significado general
1. ¿Qué es el Consejo de Desarrollo?	Es una instancia de encuentro de los miembros de la comunidad educativa para la toma de decisiones.
2. ¿Por qué la decisión de crear este Consejo?	Porque reúne todos los estamentos en la toma de decisiones del colegio a través de los líderes de cada proceso.
3. ¿Quiénes lo integran?	La rectora, coordinaciones académicas y convivencia, área administrativa, comunicación, recursos como contabilidad, gestión humana, secretaría y servicio tercerizado.
4. ¿Cómo está estructurado el Consejo de Desarrollo para dar respuesta a los desafíos de las cinco áreas de gestión?	Desde la parte académica, convivencial, gestión humana, proyectos, administrativa y recursos.
5. ¿Cuáles son las funciones concretas del Consejo de Desarrollo?	Fundamentalmente tres: tomar una posición clara frente a una situación, tomar decisiones y velar por el cumplimiento de la promesa de valor.
6. ¿Cuál es tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	Gestión académica. Estar pendiente del acompañamiento de los estudiantes, cumplimiento de la intensidad horaria y la promesa de valor; así como apoyar la evaluación.
7. ¿Cómo contribuye la creación de este Consejo con la misión y visión de la institución?	Al cumplimiento de la promesa de valor, mostrando una visión novedosa siempre.
8. ¿En qué aspectos se ve beneficiada la gestión educativa con el Consejo de Desarrollo?	En renovar las visiones que se tienen. Se obtienen logros interesantes para los escolares desde las discusiones proyectadas al futuro.
9. ¿De qué manera se desarrollan los encuentros?	Encuentros los días lunes de 8:30am a 10:00am, cada quince días. Se desarrollan bajo la evaluación de proyectos en las diferentes áreas de gestión.

10. ¿Qué técnica o procedimiento orienta las reuniones del Consejo de Desarrollo?	No hay técnica. La persona entrevistada menciona que hay un orden del día, unas actas de reunión y una persona encargada de dar la directriz que corresponde, es decir la rectora.
11. ¿Qué técnica o procedimiento orienta la toma de decisiones del Consejo de Desarrollo?	Existen dos formas: una por votación de los presentes y otra por consenso, donde se analizan los pro y los contra de la opción seleccionada.
12. ¿Cómo se controla la ejecución de una decisión tomada al interior del Consejo de Desarrollo?	A través del tablero de control. Anteriormente se hacía con un sencillo informe de gestión.
13. Para el análisis de una situación, ¿cómo se procede en el Consejo de Desarrollo?	Planteamiento de la situación y exposición de pro y contras, establecimiento de soluciones y votación.
14. ¿Quiénes proveen la información que se somete a análisis en el Consejo?	La persona entrevistada afirma que eso depende; en algunas ocasiones es la rectora, en otras los padres de familia o las coordinaciones.
15. ¿Cuáles son las fuentes (<i>personas, documentos, informes, estadísticas</i>) de donde se obtiene la información para analizar en el proceso de toma de decisiones?	Encuestas de satisfacción, correos electrónicos de padres de familia y la escucha de profesores y estudiantes.
16. ¿Qué herramientas de analítica emplean para sistematizar los indicadores?	No hay programa especial para ello. El entrevistado refiere que las hojas de cálculo de Excel y las encuestas de la Compañía de María son posibles herramientas de analítica.
17. ¿Qué herramienta de analítica emplean para realizar seguimiento a los indicadores?	La persona entrevistada menciona que es una falla y que hace falta.
18. ¿Qué tiempo toma analizar una situación nueva en el Consejo de Desarrollo?	Depende mucho de la situación, hay situaciones que son complejas y requieren más tiempo y hay situaciones que requieren no solamente una sesión del Consejo sino dos sesiones.
19. ¿Cuál es la metodología que emplean para poder reconocer los distintos puntos de vista de los integrantes cuando van a tomar una decisión?	Se desconoce la metodología.
20. ¿Cómo manejan la diferencia de perspectiva frente a un tema en el Consejo de Desarrollo?	A través de la escucha, la argumentación, el respeto y la votación de la mayoría.
21. ¿Cómo llegan a la toma de decisiones integrando diferentes perspectivas?	Por medio de la experiencia acumulada, del análisis y del sentido de pertenencia.
22. ¿Cómo se aseguran de que las decisiones que toman sean viables, prácticas y operativas?	Evaluando las situaciones, a través de la experiencia de la rectoría y las coordinaciones y el conocimiento propio del entorno.
23. ¿Cómo se realiza el análisis de contexto para la toma de decisiones?	Desde una perspectiva que considera el pasado, el presente y el futuro de una situación.

24. ¿Cómo ponen en marcha las decisiones que han tomado en el Consejo de Desarrollo?	Desde cada una de las áreas de gestión, aunque todas las áreas están informadas, enteradas e involucradas.
25. ¿Qué valores o principios orientan tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	Honestidad, lealtad, verdad, amor, resiliencia, sentido de pertenencia, tender la mano, vivir de manera siempre nueva.
26. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo impulsa la mejora personal de sus integrantes para el servicio a la comunidad educativa?	Formación en la paciencia, en la escucha, en la interacción con otros.
27. ¿Qué actitudes de constancia observas en tus compañeros del Consejo de Desarrollo?	La esperanza, la fe, la confianza en que lo que se hace se hace bien.
28. ¿De qué manera los integrantes del Consejo de Desarrollo impulsan tu mejora personal?	De cada persona se aprende algo. Se ha madurado a través del tiempo, se es más asertivo en las decisiones, en el relacionamiento y en el respeto.
29. En tiempos de crisis e incertidumbre, ¿cómo se toman decisiones en el Consejo de Desarrollo?	Se sopesa lo más conveniente para todos y para la comunidad educativa.
30. Cuéntame alguna de las situaciones donde tú consideres que el Consejo de Desarrollo ha tomado decisiones ingeniosas.	El proyecto educativo Singularity se aventuró a hacer algo diferente.
31. ¿De qué manera influye el ambiente (<i>actitudes, disposiciones, lenguaje verbal y no verbal</i>) en tu autoconfianza dentro del equipo de Desarrollo?	Influye en todo sentido, aunque la persona entrevistada refiere que no se deja afectar por nada y que por el contrario se nutre y aprende siempre.
32. ¿En este equipo, las personas pueden confrontar y decir lo que piensan o sienten cuando es necesario? ¿Por qué?	Sí. Se escuchan diferentes puntos de vista.
33. La iniciativa consiste en dar el primer paso cuando necesitamos atender un desafío. ¿Qué acciones del Consejo de Desarrollo evidencian iniciativa?	La puesta en marcha del proyecto educativo Singularity.
34. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo se anticipa al cambio en la institución?	Tal vez si se mira a la familia y a los estudiantes y su relación con la universidad. La persona entrevistada comenta que en este momento hay mucha incertidumbre que impide ver claramente lo que pasará a futuro.
35. ¿Cuál es el grado de receptividad tuyo respecto al cambio, dentro del Consejo de Desarrollo?	Cien. El cambio ocurre y hay que estar al cien.
36. ¿De qué manera tu rol, dentro del Consejo de Desarrollo, genera confianza al equipo?	Desde la verdad, la honestidad, la transparencia, la calma como se presentan las cosas.
37. ¿Qué tan difícil te resulta a ti persuadir a los demás miembros del Consejo de Desarrollo?	No hay dificultad cuando hablas con la verdad y con transparencia.

38. ¿Qué aporte o impacto tiene para el Consejo de Desarrollo tu presencia y participación en la toma de decisiones?	Se desconoce el aporte. La persona entrevistada menciona que todos los miembros del Consejo son importantes y se tiene en cuenta a cada uno.
--	--

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15. Análisis comprensivo de entrevista a directivo 6

Pregunta	Unidad de significado general
1. ¿Qué es el Consejo de Desarrollo?	Grupo conformado por los líderes de las diferentes gestiones de una organización que analizan estrategias a ejecutar en el entorno.
2. ¿Por qué la decisión de crear este Consejo?	Aunque el entrevistado afirma no conocer la decisión, refiere que su creación es reunir fuerzas desde las diferentes gestiones, experiencias y conocimientos para el trabajo en común.
3. ¿Quiénes lo integran?	Las directivas y las coordinaciones de cada gestión.
4. ¿Cómo está estructurado el Consejo de Desarrollo para dar respuesta a los desafíos de las cinco áreas de gestión?	Gestión directiva y sostenibilidad económica, gestión evangelizadora, gestión pedagógica y convivencial, gestión de talento humano y administración, y gestión de comunicación y mercadeo.
5. ¿Cuáles son las funciones concretas del Consejo de Desarrollo?	Idear y diseñar estrategias para la consecución de objetivos, para el bienestar común y para cumplir metas.
6. ¿Cuál es tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	Líder de gestión de Comunicación y Mercadeo.
7. ¿Cómo contribuye la creación de este Consejo con la misión y visión de la institución?	En la planeación de cada una de las gestiones que se dirijan hacia la consecución de metas.
8. ¿En qué aspectos se ve beneficiada la gestión educativa con el Consejo de Desarrollo?	Afecta positivamente las decisiones que se toman y no solamente la gestión educativa sino las demás áreas.
9. ¿De qué manera se desarrollan los encuentros?	Se procura que se realice de manera presencial y se buscan diferentes espacios dentro del día.
10. ¿Qué técnica o procedimiento orienta las reuniones del Consejo de Desarrollo?	El medio para convocar a reunión es a través del correo institucional. Al inicio se hace referencia al objetivo de encuentro, se lee el orden del día y se dejan en firme las decisiones al final. Si la reunión es virtual se graba.
11. ¿Qué técnica o procedimiento orienta la toma de decisiones del Consejo de Desarrollo?	Por consenso; donde se conoce el punto de vista de cada uno de los líderes de gestión.
12. ¿Cómo se controla la ejecución de una decisión tomada al interior del Consejo de Desarrollo?	A través de un responsable que asigna tiempo, trayectoria y áreas involucradas.

13. Para el análisis de una situación, ¿cómo se procede en el Consejo de Desarrollo?	Planteamiento de la situación, teniendo presente el entorno y las necesidades para finalmente dar una solución.
14. ¿Quiénes proveen la información que se somete a análisis en el Consejo?	Todos, dependiendo del tema y objetivo de convocatoria del Consejo.
15. ¿Cuáles son las fuentes (<i>personas, documentos, informes, estadísticas</i>) de donde se obtiene la información para analizar en el proceso de toma de decisiones?	La persona entrevistada menciona que depende de la decisión, sin embargo, detalla que la fuente principal son los testimonios analizados de manera amplia.
16. ¿Qué herramientas de analítica emplean para sistematizar los indicadores?	Las herramientas de la suite de Google y el tablero de control.
17. ¿Qué herramienta de analítica emplean para realizar seguimiento a los indicadores?	Tablero de control.
18. ¿Qué tiempo toma analizar una situación nueva en el Consejo de Desarrollo?	Se desconoce el tiempo. La persona entrevistada dice que en este aspecto hay fallas por la demora en el análisis y la emisión de respuestas.
19. ¿Cuál es la metodología que emplean para poder reconocer los distintos puntos de vista de los integrantes cuando van a tomar una decisión?	Se desconoce la metodología.
20. ¿Cómo manejan la diferencia de perspectiva frente a un tema en el Consejo de Desarrollo?	A través del consenso.
21. ¿Cómo llegan a la toma de decisiones integrando diferentes perspectivas?	Por medio de consenso.
22. ¿Cómo se aseguran de que las decisiones que toman sean viables, prácticas y operativas?	Verificando el grado de incidencia de una decisión, donde los líderes de gestión analizan todo el entorno escolar desde la discusión de las posibles decisiones.
23. ¿Cómo se realiza el análisis de contexto para la toma de decisiones?	A través del análisis consensuado del panorama actual. Se escucha a los participantes del Consejo.
24. ¿Cómo ponen en marcha las decisiones que han tomado en el Consejo de Desarrollo?	Se asigna un responsable para ejecutar, desarrollar y hacer seguimiento a la decisión. La persona entrevistada menciona que hace falta dejar por escrito un compromiso que permita el seguimiento posterior.
25. ¿Qué valores o principios orientan tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	Sentido humanista, la responsabilidad, coherencia, transparencia y lealtad.
26. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo impulsa la mejora personal de sus integrantes para el servicio a la comunidad educativa?	Hace falta gestión para el bienestar interno del Consejo de Desarrollo.
27. ¿Qué actitudes de constancia observas en tus compañeros del Consejo de Desarrollo?	La disposición y el compromiso que es común en todos.

28. ¿De qué manera los integrantes del Consejo de Desarrollo impulsan tu mejora personal?	La persona entrevistada sostiene que no se da la importancia suficiente a este aspecto. Falta escucha, reconocimiento y autonomía para los miembros del equipo.
29. En tiempos de crisis e incertidumbre, ¿cómo se toman decisiones en el Consejo de Desarrollo?	Se procura actuar a tiempo como ideal, pero en ocasiones se ha actuado por impulso e influencia del entorno, dejando la objetividad y el bienestar futuro de lado.
30. Cuéntame alguna de las situaciones donde tú consideres que el Consejo de Desarrollo ha tomado decisiones ingeniosas.	El proyecto educativo Singularity y la aceleración del proceso de certificación de la educación bilingüe.
31. ¿De qué manera influye el ambiente (<i>actitudes, disposiciones, lenguaje verbal y no verbal</i>) en tu autoconfianza dentro del equipo de Desarrollo?	Influye con un alto porcentaje porque es bueno tener en cuenta y escuchar a todos. Es importante el reconocimiento que ratifica el liderazgo en la gestión.
32. ¿En este equipo, las personas pueden confrontar y decir lo que piensan o sienten cuando es necesario? ¿Por qué?	Sí. Se hacen aportes de manera voluntaria, aunque a veces hay que motivar la participación.
33. La iniciativa consiste en dar el primer paso cuando necesitamos atender un desafío. ¿Qué acciones del Consejo de Desarrollo evidencian iniciativa?	Las estrategias que hacen que nos conozcan más, las decisiones para actuar diferente y cuando se da más de lo que se solicita.
34. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo se anticipa al cambio en la institución?	No se puede predecir lo que hace difícil anticiparse. Se contempla una diversidad de posibilidades y se determina una de ellas.
35. ¿Cuál es el grado de receptividad tuyo respecto al cambio, dentro del Consejo de Desarrollo?	Positivo. Se asume rápidamente las decisiones de manera positiva y con apropiación.
36. ¿De qué manera tu rol, dentro del Consejo de Desarrollo, genera confianza al equipo?	Desde los resultados que van dando credibilidad.
37. ¿Qué tan difícil te resulta a ti persuadir a los demás miembros del Consejo de Desarrollo?	Es difícil con las religiosas por la visión tradicional y conservadora que tienen. Se persuade con hechos y con resultados.
38. ¿Qué aporte o impacto tiene para el Consejo de Desarrollo tu presencia y participación en la toma de decisiones?	Impacta en el desarrollo y consecución de todos los proyectos, dar a conocer la imagen a nivel interno y externo, brindar aportes significativos a la gestión educativa.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16. *Análisis comprensivo de entrevista a directivo 7*

Pregunta	Unidad de significado general
1. ¿Qué es el Consejo de Desarrollo?	Órgano de participación que vincula líderes de la institución educativa.
2. ¿Por qué la decisión de crear este Consejo?	Por tradición en la Compañía de María de crear estructuras de participación y de corresponsabilidad. Ha sido el fruto de una continua reflexión, análisis y autonomía de los colegios.
3. ¿Quiénes lo integran?	La rectora, coordinadores académicos y de convivencia, la administradora del colegio y su asistente, secretaria, la líder de proceso de mercadeo y comunicación, coordinadora de pastoral.
4. ¿Cómo está estructurado el Consejo de Desarrollo para dar respuesta a los desafíos de las cinco áreas de gestión?	A partir de los líderes de gestión y dependiendo de las situaciones, algunos de ellos están o no presentes para la toma de decisiones.
5. ¿Cuáles son las funciones concretas del Consejo de Desarrollo?	No se tienen. No obstante, la persona entrevistada refiere que las funciones están relacionadas con la dirección de la institución, la satisfacción de los beneficiarios, velar por la calidad del servicio educativo, la buena marcha y la sostenibilidad de la institución.
6. ¿Cuál es tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	Coordinadora del Consejo de Desarrollo. Responsable de animar el trabajo en equipo dentro del Consejo.
7. ¿Cómo contribuye la creación de este Consejo con la misión y visión de la institución?	A partir de la construcción colectiva de todos los representantes de las gestiones.
8. ¿En qué aspectos se ve beneficiada la gestión educativa con el Consejo de Desarrollo?	En la percepción de no sentirse trabajando solo, ayudando a la rectoría.
9. ¿De qué manera se desarrollan los encuentros?	Lo primero es convocar, tener claro el tema a trabajar. Generalmente se inicia la reunión con una oración, se recuerdan las tareas pendientes y se aborda la agenda de trabajo.
10. ¿Qué técnica o procedimiento orienta las reuniones del Consejo de Desarrollo?	La asesoría del gestor de proyectos, quien cuenta con una amplia formación en planeación estratégica.
11. ¿Qué técnica o procedimiento orienta la toma de decisiones del Consejo de Desarrollo?	No hay técnica, sin embargo, la persona entrevistada sostiene que se tiene en cuenta los resultados de las encuestas internas, se analizan dichos resultados y luego se llega a un acuerdo, para posteriormente evaluar el cumplimiento.
12. ¿Cómo se controla la ejecución de una decisión tomada al interior del Consejo de Desarrollo?	No se tiene control de la ejecución de las decisiones. La persona entrevistada menciona que eso se hacía con personal externo, tercerizado.

13. Para el análisis de una situación, ¿cómo se procede en el Consejo de Desarrollo?	Presentación de la situación, formulación de preguntas clave, emisión de conclusiones.
14. ¿Quiénes proveen la información que se somete a análisis en el Consejo?	La persona entrevistada afirma que eso depende del servicio que se esté evaluando y los destinatarios a los cuales va dirigido dicho servicio.
15. ¿Cuáles son las fuentes (<i>personas, documentos, informes, estadísticas</i>) de donde se obtiene la información para analizar en el proceso de toma de decisiones?	Documentos de la Compañía de María, documentos legales del Ministerio y Secretaría de Educación Distrital, la Comisión Educativa, los padres de familia, los estudiantes, los profesores, el Consejo Directivo, la realidad nacional, las coordinaciones, la Asociación de Colegios Católicos, la Asociación de Colegios del Norte y sus capacitaciones.
16. ¿Qué herramientas de analítica emplean para sistematizar los indicadores?	No se tiene herramientas de analítica.
17. ¿Qué herramienta de analítica emplean para realizar seguimiento a los indicadores?	No se tiene herramienta.
18. ¿Qué tiempo toma analizar una situación nueva en el Consejo de Desarrollo?	Depende mucho de la situación, hay situaciones que son complejas y requieren más tiempo y hay situaciones que requieren solamente una sesión.
19. ¿Cuál es la metodología que emplean para poder reconocer los distintos puntos de vista de los integrantes cuando van a tomar una decisión?	No hay metodología, pero la persona entrevistada menciona dos actitudes para reconocer los diferentes puntos de vista, estas son la sencillez y la humildad.
20. ¿Cómo manejan la diferencia de perspectiva frente a un tema en el Consejo de Desarrollo?	A través de la comprensión del otro y la argumentación.
21. ¿Cómo llegan a la toma de decisiones integrando diferentes perspectivas?	Por medio de acuerdos, de un proceso de análisis, de apertura y discernimiento.
22. ¿Cómo se aseguran de que las decisiones que toman sean viables, prácticas y operativas?	Evaluando y midiendo que sean decisiones realistas, en la medida de lo posible.
23. ¿Cómo se realiza el análisis de contexto para la toma de decisiones?	Con datos de eventos formativos y con los aportes y orientaciones de la Comisión de Educación de la Provincia.
24. ¿Cómo ponen en marcha las decisiones que han tomado en el Consejo de Desarrollo?	A través de acuerdos y designación de personas responsables según el tema específico.
25. ¿Qué valores o principios orientan tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	Servicio, la escucha, compasión, apertura, la calidad en las relaciones interpersonales.
26. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo impulsa la mejora personal de sus integrantes para el servicio a la comunidad educativa?	Desde el acompañamiento y la escucha a quien así lo desee, e igualmente desde la formación en habilidades gerenciales para el liderazgo educativo.
27. ¿Qué actitudes de constancia observas en tus compañeros del Consejo de Desarrollo?	La disponibilidad, el sentido de pertenencia, la incondicionalidad, la libertad para cuestionar.

28. ¿De qué manera los integrantes del Consejo de Desarrollo impulsan tu mejora personal?	En la confianza que experimentan la mayoría de los miembros del Consejo para dialogar desde la sinceridad y libertad. En la posibilidad de pedir apoyo o consejo cuando se requiere.
29. En tiempos de crisis e incertidumbre, ¿cómo se toman decisiones en el Consejo de Desarrollo?	A través de convocatoria a reunión lo más pronto posible. De igual forma, se cuenta con la participación de otros estamentos para tratar situaciones oportunamente.
30. Cuéntame alguna de las situaciones donde tú consideres que el Consejo de Desarrollo ha tomado decisiones ingeniosas.	El programa de innovación pedagógica y la solución a la dificultad relacionada con el transporte escolar.
31. ¿De qué manera influye el ambiente (<i>actitudes, disposiciones, lenguaje verbal y no verbal</i>) en tu autoconfianza dentro del equipo de Desarrollo?	Influye totalmente en ayudar, animar y cuestionar; esto se hace desde relaciones muy transparentes, con respeto, cercanía y diálogo.
32. ¿En este equipo, las personas pueden confrontar y decir lo que piensan o sienten cuando es necesario? ¿Por qué?	Sí. Aunque no se puede asegurar para el caso de los que llevan poco tiempo en el Consejo.
33. La iniciativa consiste en dar el primer paso cuando necesitamos atender un desafío. ¿Qué acciones del Consejo de Desarrollo evidencian iniciativa?	El proyecto de bilingüismo, el apoyo del colegio a la Universidad de La Sabana al prestar sus instalaciones, la construcción de la cancha de fútbol, los cambios a nivel pedagógico.
34. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo se anticipa al cambio en la institución?	Desde las llamadas que hace la realidad a través de participar en eventos externos, desde las inconformidades de los padres de familia, por sugerencia de alguna persona o de un análisis del Consejo de Desarrollo.
35. ¿Cuál es el grado de receptividad tuyo respecto al cambio, dentro del Consejo de Desarrollo?	Desconocido. Algunas veces alto y otras no. Ciertas propuestas de mercadeo no son aceptadas por lo mercantil que pueda sonar el proyecto pedagógico. Otros colegios sí lo hacen.
36. ¿De qué manera tu rol, dentro del Consejo de Desarrollo, genera confianza al equipo?	Desde la escucha.
37. ¿Qué tan difícil te resulta a ti persuadir a los demás miembros del Consejo de Desarrollo?	A veces es fácil otras veces no. El punto de vista de otros, en ocasiones, puede ser más válido lo que requiere humildad y acoger la propuesta.
38. ¿Qué aporte o impacto tiene para el Consejo de Desarrollo tu presencia y participación en la toma de decisiones?	En el rol como rectora, el grado de responsabilidad de las decisiones tiene gran impacto. Otras veces, la demora en las decisiones impacta negativamente.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17. *Análisis comprensivo de entrevista a directivo 8*

Pregunta	Unidad de significado general
1. ¿Qué es el Consejo de Desarrollo?	Instancia del colegio a la que pertenecen los líderes de los procesos para ayudar a las directivas en la toma de decisiones y el logro de los objetivos estratégicos.
2. ¿Por qué la decisión de crear este Consejo?	Fue una decisión provincial para descentralizar la toma de decisiones.
3. ¿Quiénes lo integran?	Las coordinaciones académica y convivencial, el gestor de proyectos, la rectora, la gestora de administrativa, la coordinadora administrativa, mercadeo y la directora de gestión humana.
4. ¿Cómo está estructurado el Consejo de Desarrollo para dar respuesta a los desafíos de las cinco áreas de gestión?	Es una estructura plana, no piramidal que permite la consulta de las religiosas en la toma de decisiones.
5. ¿Cuáles son las funciones concretas del Consejo de Desarrollo?	No están escritas. Si embargo, la persona entrevistada menciona que las funciones están intrínsecas en cada miembro del Consejo de Desarrollo.
6. ¿Cuál es tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	Administración del personal y temas como la seguridad y salud en el trabajo, salarios y bienestar del personal.
7. ¿Cómo contribuye la creación de este Consejo con la misión y visión de la institución?	Desde la dirección de procesos, personas y apoyo a la rectoría en el logro de esa misión y visión.
8. ¿En qué aspectos se ve beneficiada la gestión educativa con el Consejo de Desarrollo?	En la estructuración de los objetivos, en el apoyo entre los procesos y la alineación hacia el logro de la función educativa del colegio.
9. ¿De qué manera se desarrollan los encuentros?	Encuentros programados cada quince días buscando el objetivo de la planeación.
10. ¿Qué técnica o procedimiento orienta las reuniones del Consejo de Desarrollo?	No tenemos técnica establecida y es una falencia, refiere la persona entrevistada.
11. ¿Qué técnica o procedimiento orienta la toma de decisiones del Consejo de Desarrollo?	No hay técnica. La persona entrevistada menciona que hay una presentación del tema por parte de rectoría, luego se analizan opciones para explorar, se piden opiniones al respecto y se toma la decisión por parte de la misma rectora, quien tiene en cuenta las opiniones expuestas.
12. ¿Cómo se controla la ejecución de una decisión tomada al interior del Consejo de Desarrollo?	No se tiene control de la ejecución de las decisiones. La persona entrevistada menciona que la decisión está en manos de la rectora conforme con el número de personas que están de acuerdo con la decisión.

13. Para el análisis de una situación, ¿cómo se procede en el Consejo de Desarrollo?	La rectora presenta la situación y las posibles alternativas; cada uno opina y se toma la decisión. La persona entrevistada resalta que no hay un procedimiento establecido como tal.
14. ¿Quiénes proveen la información que se somete a análisis en el Consejo?	Todos los miembros del Consejo, pero por lo general la rectora.
15. ¿Cuáles son las fuentes (<i>personas, documentos, informes, estadísticas</i>) de donde se obtiene la información para analizar en el proceso de toma de decisiones?	La persona entrevistada menciona que depende de la situación; no obstante, comenta que en ocasiones son encuestas de la Compañía de María, encuestas anuales internas, correos electrónicos que llegan a rectoría o secretaría académica, e igualmente información de las áreas de gestión del Consejo.
16. ¿Qué herramientas de analítica emplean para sistematizar los indicadores?	Herramientas del PM4R (<i>Project Management for Results</i>).
17. ¿Qué herramienta de analítica emplean para realizar seguimiento a los indicadores?	El co-control (Tablero de control).
18. ¿Qué tiempo toma analizar una situación nueva en el Consejo de Desarrollo?	Tres a cuatro horas, aunque depende de la situación.
19. ¿Cuál es la metodología que emplean para poder reconocer los distintos puntos de vista de los integrantes cuando van a tomar una decisión?	El consenso.
20. ¿Cómo manejan la diferencia de perspectiva frente a un tema en el Consejo de Desarrollo?	De acuerdo con lo que cada uno opina y se toma una decisión.
21. ¿Cómo llegan a la toma de decisiones integrando diferentes perspectivas?	Se cuantifica quienes están a favor y en contra, y se toma la decisión.
22. ¿Cómo se aseguran de que las decisiones que toman sean viables, prácticas y operativas?	A través de un análisis de la situación y se toma la decisión. La persona entrevistada afirma, por otro lado, que no se analizan las consecuencias positivas o negativas de las decisiones tomadas.
23. ¿Cómo se realiza el análisis de contexto para la toma de decisiones?	Es una narrativa de la rectora que contextualiza la situación o problema; ella misma hace un análisis de la situación. No hay una metodología.
24. ¿Cómo ponen en marcha las decisiones que han tomado en el Consejo de Desarrollo?	A través de la autonomía delegada en el directivo y a quien esté más dirigida la decisión.
25. ¿Qué valores o principios orientan tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	Honestidad, compromiso, responsabilidad, confidencialidad y sentido de pertenencia. Principios como la autonomía, creer en otro y la buena fe.
26. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo impulsa la mejora personal de sus integrantes para el servicio a la comunidad educativa?	En el crecimiento personal y profesional porque se aprende mutuamente.

27. ¿Qué actitudes de constancia observas en tus compañeros del Consejo de Desarrollo?	Lo sistemático y continuo con el cumplimiento de tareas. El compromiso.
28. ¿De qué manera los integrantes del Consejo de Desarrollo impulsan tu mejora personal?	A partir del conocimiento y valoración del trabajo del otro, lo que contribuye a movilizar la autoexigencia y el apoyo a labor de los demás.
29. En tiempos de crisis e incertidumbre, ¿cómo se toman decisiones en el Consejo de Desarrollo?	Mirando diferentes alternativas y tratando de analizar lo más beneficioso para la comunidad educativa.
30. Cuéntame alguna de las situaciones donde tú consideres que el Consejo de Desarrollo ha tomado decisiones ingeniosas.	La terminación de un contrato con una empresa de transporte y organizar rutas con otra empresa.
31. ¿De qué manera influye el ambiente (<i>actitudes, disposiciones, lenguaje verbal y no verbal</i>) en tu autoconfianza dentro del equipo de Desarrollo?	Influye en la medida en que se valora a la persona, al conocer y apoyar lo que se hace. De igual manera hacia los otros líderes, cuando se valora lo que hace el otro.
32. ¿En este equipo, las personas pueden confrontar y decir lo que piensan o sienten cuando es necesario? ¿Por qué?	Sí, se ha creado ese ambiente de confianza para poder decir y también aceptar que se falla.
33. La iniciativa consiste en dar el primer paso cuando necesitamos atender un desafío. ¿Qué acciones del Consejo de Desarrollo evidencian iniciativa?	El hacer frente a la pandemia y al tema de la movilidad en la ciudad. La baja matrícula movilizó a los directivos hacia el tema del bilingüismo y a crear el Departamento de Mercadeo.
34. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo se anticipa al cambio en la institución?	No nos hemos anticipado al cambio, nos ha tocado cambiar. Hace parte de la cultura del colegio, porque no trabajamos en la prevención sino en la corrección. Necesitamos trabajar en la cultura de anticiparnos al cambio.
35. ¿Cuál es el grado de receptividad tuyo respecto al cambio, dentro del Consejo de Desarrollo?	Cien por ciento. Lo que tenga que hacerse para mejorar, para apoyar.
36. ¿De qué manera tu rol, dentro del Consejo de Desarrollo, genera confianza al equipo?	Desde las actitudes, el compromiso y el respeto hacia al otro.
37. ¿Qué tan difícil te resulta a ti persuadir a los demás miembros del Consejo de Desarrollo?	Puede ser fácil frente a algo que atañe a la labor. Se tiene buena acogida frente al grupo.
38. ¿Qué aporte o impacto tiene para el Consejo de Desarrollo tu presencia y participación en la toma de decisiones?	Es importante. Tiene un impacto alto por el cargo que se representa. Todas las demás gestiones tienen un impacto positivo.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18. *Análisis comprensivo de entrevista a directivo 9*

Pregunta	Unidad de significado general
1. ¿Qué es el Consejo de Desarrollo?	Ente encargado de analizar la situación del colegio; propone, orienta y pone en práctica estrategias para el sostenimiento y la orientación académica y administrativa.
2. ¿Por qué la decisión de crear este Consejo?	Se crea a partir de las directrices de la provincia para unificar los colegios con las políticas y las prácticas de los colegios de la Compañía de María a nivel internacional.
3. ¿Quiénes lo integran?	La rectora, coordinadores académicos, convivencia, la representante de la parte administrativa. La entrevistada refiere que en ocasiones hay otros invitados dependiendo de la reunión.
4. ¿Cómo está estructurado el Consejo de Desarrollo para dar respuesta a los desafíos de las cinco áreas de gestión?	Rectoría a la cabeza y coordinación de acciones a cargo de cada área de gestión.
5. ¿Cuáles son las funciones concretas del Consejo de Desarrollo?	No existen; sin embargo, la persona entrevistada menciona que básicamente son analizar y tomar decisiones.
6. ¿Cuál es tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	Coordinación académica y convivencial en primaria. Manejar sugerencias para la institución.
7. ¿Cómo contribuye la creación de este Consejo con la misión y visión de la institución?	Desde la verificación del cumplimiento del servicio educativo.
8. ¿En qué aspectos se ve beneficiada la gestión educativa con el Consejo de Desarrollo?	En la reflexión de las situaciones para dar solución, a tomar decisiones más productivas. Ayudar al trabajo complejo de la rectora.
9. ¿De qué manera se desarrollan los encuentros?	Reuniones cada quince días.
10. ¿Qué técnica o procedimiento orienta las reuniones del Consejo de Desarrollo?	Existe alguna posibilidad de mesa redonda. Se aborda punto por punto la situación.
11. ¿Qué técnica o procedimiento orienta la toma de decisiones del Consejo de Desarrollo?	No hay técnica. La persona entrevistada menciona que el diálogo como posible técnica para que cada líder hable desde su gestión para tomar una decisión.
12. ¿Cómo se controla la ejecución de una decisión tomada al interior del Consejo de Desarrollo?	A través de indicadores.
13. Para el análisis de una situación, ¿cómo se procede en el Consejo de Desarrollo?	Presentación de la situación, generación de opiniones y sugerencias, y toma de decisión.
14. ¿Quiénes proveen la información que se somete a análisis en el Consejo?	Todos los integrantes del Consejo de Desarrollo.

15. ¿Cuáles son las fuentes (<i>personas, documentos, informes, estadísticas</i>) de donde se obtiene la información para analizar en el proceso de toma de decisiones?	Las encuestas, las empresas, los resultados y las personas que dan a conocer una situación.
16. ¿Qué herramientas de analítica emplean para sistematizar los indicadores?	No hay herramientas de analítica, sin embargo, la persona entrevistada menciona que se emplean las encuestas de satisfacción.
17. ¿Qué herramienta de analítica emplean para realizar seguimiento a los indicadores?	No se tiene herramienta.
18. ¿Qué tiempo toma analizar una situación nueva en el Consejo de Desarrollo?	No muchas horas. La persona entrevistada menciona que ahora son más concretas las reuniones.
19. ¿Cuál es la metodología que emplean para poder reconocer los distintos puntos de vista de los integrantes cuando van a tomar una decisión?	Se desconoce la metodología.
20. ¿Cómo manejan la diferencia de perspectiva frente a un tema en el Consejo de Desarrollo?	A través del diálogo y los aportes para el consenso.
21. ¿Cómo llegan a la toma de decisiones integrando diferentes perspectivas?	Por medio de la escucha, el respeto y el diálogo.
22. ¿Cómo se aseguran de que las decisiones que toman sean viables, prácticas y operativas?	A través de la escucha y el análisis, e igualmente desde la satisfacción de los padres de familia y los estudiantes.
23. ¿Cómo se realiza el análisis de contexto para la toma de decisiones?	Aportes y experiencia de los miembros del Consejo y se analiza la información. En el caso de decisiones de mayor impacto, se busca apoyo externo.
24. ¿Cómo ponen en marcha las decisiones que han tomado en el Consejo de Desarrollo?	Depende del tipo de decisión. En ocasiones al instante se ponen en marcha, en otras situaciones más complejas se involucran más personas y variables clave; no obstante, siempre hay un encargado de ejecutar la decisión tomada.
25. ¿Qué valores o principios orientan tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	La experiencia, la responsabilidad, pensar en el otro, sentido de pertenencia y el compromiso.
26. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo impulsa la mejora personal de sus integrantes para el servicio a la comunidad educativa?	Hace falta gestión en habilidades gerenciales para el liderazgo educativo entre los miembros del Consejo de Desarrollo.
27. ¿Qué actitudes de constancia observas en tus compañeros del Consejo de Desarrollo?	Compromiso y sentido de pertenencia.
28. ¿De qué manera los integrantes del Consejo de Desarrollo impulsan tu mejora personal?	Desde las experiencias y los diferentes puntos de vista que sirven para el desarrollo de la labor.
29. En tiempos de crisis e incertidumbre, ¿cómo se toman decisiones en el Consejo de Desarrollo?	Analizando y determinando lo mejor para toda la comunidad con todo el Consejo de Desarrollo en pleno.

30. Cuéntame alguna de las situaciones donde tú consideres que el Consejo de Desarrollo ha tomado decisiones ingeniosas.	La actividad "Enseñanza at Home", en donde se envió un regalo a los niños por parte del colegio.
31. ¿De qué manera influye el ambiente (<i>actitudes, disposiciones, lenguaje verbal y no verbal</i>) en tu autoconfianza dentro del equipo de Desarrollo?	Influye positivamente al poder decir las cosas que aportan.
32. ¿En este equipo, las personas pueden confrontar y decir lo que piensan o sienten cuando es necesario? ¿Por qué?	Sí, hay confianza y tranquilidad para que cada uno exponga sus ideas.
33. La iniciativa consiste en dar el primer paso cuando necesitamos atender un desafío. ¿Qué acciones del Consejo de Desarrollo evidencian iniciativa?	Las acciones que emprende el Consejo de Desarrollo de acuerdo con las situaciones varias que llegan diariamente.
34. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo se anticipa al cambio en la institución?	Ha faltado anticipar, mirando más allá. Hay que anticipar nuevos temas porque eso es lo que no se hace.
35. ¿Cuál es el grado de receptividad tuyo respecto al cambio, dentro del Consejo de Desarrollo?	Totalmente abierta al cambio.
36. ¿De qué manera tu rol, dentro del Consejo de Desarrollo, genera confianza al equipo?	Desde las fortalezas que se poseen y desde los aportes hacia el Consejo.
37. ¿Qué tan difícil te resulta a ti persuadir a los demás miembros del Consejo de Desarrollo?	La persona entrevistada refiere no ser tan fuerte en persuadir al equipo, argumenta que dialoga y aporta sugerencias; aunque depende la situación particular.
38. ¿Qué aporte o impacto tiene para el Consejo de Desarrollo tu presencia y participación en la toma de decisiones?	Al transmitir calma y confianza a otros.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. *Análisis comprensivo de entrevista a directivo 10*

Pregunta	Unidad de significado general
1. ¿Qué es el Consejo de Desarrollo?	Estamento establecido por el colegio, donde participan los líderes de proceso y las directivas para tomar decisiones buscando el desarrollo del colegio.
2. ¿Por qué la decisión de crear este Consejo?	Inicialmente fue un requisito normativo para impulsar la mejora en el colegio. Posteriormente se asumió por parte de la Compañía de María en la gestión de sus colegios.
3. ¿Quiénes lo integran?	La rectora, la gestora administrativa, pastoral, coordinaciones académicas, coordinación de convivencia, comunicaciones y mercadeo, y coordinación administrativa.

4. ¿Cómo está estructurado el Consejo de Desarrollo para dar respuesta a los desafíos de las cinco áreas de gestión?	La persona entrevistada no refiere con claridad el tipo de estructura del Consejo de Desarrollo; sin embargo, se menciona que entre los líderes de proceso hay una confluencia de información que se comparte, para hacer una sinergia y tomar decisiones frente a algo.
5. ¿Cuáles son las funciones concretas del Consejo de Desarrollo?	El desarrollo del plan operativo anual, el plan operativo institucional y la toma de decisiones para la mejora de la institución.
6. ¿Cuál es tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	Coordinadora Administrativa. Encargada de apoyar todas las gestiones, en proveer los recursos que se requieran para que el diseño curricular marche.
7. ¿Cómo contribuye la creación de este Consejo con la misión y visión de la institución?	Desde el cumplimiento de la prestación del servicio educativo con unos estándares de calidad y con unos requisitos a nivel global como Compañía de María. En relación a la visión, está encargado de impulsar el colegio de acuerdo con el Plan de Desarrollo Institucional.
8. ¿En qué aspectos se ve beneficiada la gestión educativa con el Consejo de Desarrollo?	En que las personas que participan pueden gestionar sinérgicamente cosas. En el conocimiento de lo que cada gestión hace.
9. ¿De qué manera se desarrollan los encuentros?	Reuniones cada quince días o cada mes. Se volvieron a retomar porque estaban segregadas cuando se inició el Consejo.
10. ¿Qué técnica o procedimiento orienta las reuniones del Consejo de Desarrollo?	No hay una técnica o metodología específica. Este año se está haciendo un desarrollo de una metodología.
11. ¿Qué técnica o procedimiento orienta la toma de decisiones del Consejo de Desarrollo?	No hay una técnica establecida. Se tiene en cuenta la participación de los miembros y se sacan datos para mostrar y tomar decisiones.
12. ¿Cómo se controla la ejecución de una decisión tomada al interior del Consejo de Desarrollo?	A través del tablero de indicadores. La persona entrevistada refiere también que anteriormente eran actas y compromisos que quedaban, pero sin seguimiento a las decisiones.
13. Para el análisis de una situación, ¿cómo se procede en el Consejo de Desarrollo?	Se tiene en cuenta las opiniones de varias personas que hacen parte del Consejo y de otras áreas, y se evalúa el posible impacto de la decisión.
14. ¿Quiénes proveen la información que se somete a análisis en el Consejo?	Todos, dependiendo de los temas a tratar.
15. ¿Cuáles son las fuentes (<i>personas, documentos, informes, estadísticas</i>) de donde se obtiene la información para analizar en el proceso de toma de decisiones?	Las situaciones con padres de familia o los estudiantes, las fuentes gubernamentales o distritales, el informe de presupuesto por parte del

	área financiera, o la necesidad específica que tenga el colegio.
16. ¿Qué herramientas de analítica emplean para sistematizar los indicadores?	Ninguna. La persona entrevistada menciona que hasta ahora se están desarrollando.
17. ¿Qué herramienta de analítica emplean para realizar seguimiento a los indicadores?	La persona entrevistada dice que ninguna; sin embargo, también dice que actualmente se está actualizando un tablero de control con unos indicadores.
18. ¿Qué tiempo toma analizar una situación nueva en el Consejo de Desarrollo?	Dependiendo la situación, a veces se decide pronto, a veces se necesitan más reuniones.
19. ¿Cuál es la metodología que emplean para poder reconocer los distintos puntos de vista de los integrantes cuando van a tomar una decisión?	No hay metodología ni técnica. La persona entrevistada sostiene que se tiene en cuenta las posiciones argumentadas de cada líder de proceso frente a la situación y se toma la decisión.
20. ¿Cómo manejan la diferencia de perspectiva frente a un tema en el Consejo de Desarrollo?	A través de acuerdos y conciliaciones. Se tiene en cuenta los diferentes puntos argumentados.
21. ¿Cómo llegan a la toma de decisiones integrando diferentes perspectivas?	Acuerdos en las conversaciones.
22. ¿Cómo se aseguran de que las decisiones que toman sean viables, prácticas y operativas?	No existe una metodología, únicamente la respuesta de los padres de familia, la satisfacción de ellos.
23. ¿Cómo se realiza el análisis de contexto para la toma de decisiones?	Se traen los casos y se analizan. Es más cualitativo que cuantitativo.
24. ¿Cómo ponen en marcha las decisiones que han tomado en el Consejo de Desarrollo?	La rectora toma la decisión final y conduce al equipo al desarrollo de las acciones.
25. ¿Qué valores o principios orientan tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?	La planeación, organización y responsabilidad.
26. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo impulsa la mejora personal de sus integrantes para el servicio a la comunidad educativa?	Falta impulsar la mejora del equipo de trabajo.
27. ¿Qué actitudes de constancia observas en tus compañeros del Consejo de Desarrollo?	La persona entrevistada no resalta ninguna actitud, por el contrario, afirma que debe existir alguien que recuerde las tareas a presentar.
28. ¿De qué manera los integrantes del Consejo de Desarrollo impulsan tu mejora personal?	La persona entrevistada considera que los miembros del Consejo no impulsan la mejora personal.
29. En tiempos de crisis e incertidumbre, ¿cómo se toman decisiones en el Consejo de Desarrollo?	Siempre en consenso, hablando y poniendo la situación sobre la mesa, analizando los pros y los contras.
30. Cuéntame alguna de las situaciones donde tú consideres que el Consejo de Desarrollo ha tomado decisiones ingeniosas.	La actualización del diseño curricular y el modelo pedagógico que está relacionado con Singularity.

31. ¿De qué manera influye el ambiente (<i>actitudes, disposiciones, lenguaje verbal y no verbal</i>) en tu autoconfianza dentro del equipo de Desarrollo?	La persona entrevistada refiere que poco. Confía en lo que dice y hace, independientemente de si es o no aceptada la opinión. La participación en el grupo le da tranquilidad.
32. ¿En este equipo, las personas pueden confrontar y decir lo que piensan o sienten cuando es necesario? ¿Por qué?	Sí. Es un espacio abierto donde se puede hablar tranquilamente sobre sus posiciones y hay respeto entre los miembros del Consejo.
33. La iniciativa consiste en dar el primer paso cuando necesitamos atender un desafío. ¿Qué acciones del Consejo de Desarrollo evidencian iniciativa?	La planeación para el sostenimiento del colegio a tres años.
34. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo se anticipa al cambio en la institución?	Eso hace falta. Se deben medir los riesgos y no estar apagando incendios. Falta anticiparse para poder planear mejor.
35. ¿Cuál es el grado de receptividad tuyo respecto al cambio, dentro del Consejo de Desarrollo?	Hay cosas que cuestan más que otras. Si se puede hacer las cosas optimizando recursos, se hacen.
36. ¿De qué manera tu rol, dentro del Consejo de Desarrollo, genera confianza al equipo?	La persona entrevistada refiere desconocer la respuesta y argumenta que intenta hacer las cosas de manera organizada, de tal manera que todo lo que esté a cargo se cumpla.
37. ¿Qué tan difícil te resulta a ti persuadir a los demás miembros del Consejo de Desarrollo?	Depende la situación. Si es sobre cosas que atañen al área de gestión que se maneja es fácil; de lo contrario solo se opina.
38. ¿Qué aporte o impacto tiene para el Consejo de Desarrollo tu presencia y participación en la toma de decisiones?	Un poco. Se es un apoyo para las religiosas en mirar hacia dónde se dirige lo administrativo, lo económico y la infraestructura de la institución.

Fuente: elaboración propia.

Las tablas 6. y 7. de hallazgos por categorías conocimientos relacionados con la inteligencia conceptual e inteligencia práctica, reflejan un Consejo de Desarrollo que se organiza y decide conforme con las características descritas por Laloux (2018), es decir; corresponde a una organización educativa tipo *ámbar – conformista* y *naranja – logro* simultáneamente; sin estar claramente circunscrita en alguna. Desde esta tipología, el Consejo de Desarrollo tiene el control de la institución escolar a través de las cinco áreas de gestión que cada líder representa y anima para el cumplimiento de objetivos. De acuerdo con los testimonios de los líderes entrevistados, por mucho tiempo el Consejo de Desarrollo se encargó de ejecutar tareas de acuerdo con la profesión y encargo que la persona representaba y esto le demandó funciones que se iban construyendo con las necesidades institucionales, como por ejemplo la documentación para los procesos de certificación escolar. El éxito de esa labor estaba en el cumplimiento para dar respuesta obediente al *¿qué?* y al *¿cómo?*; tal y como lo refiere las organizaciones *ámbar* de Laloux (p. 48).

Pero de la misma manera, y en tiempos más actuales, el Consejo de Desarrollo se ha movilizó hacia una organización que se perfila hacia el *naranja – logro*, es decir da pasos hacia la innovación (ej. el proyecto de renovación curricular Singularity) y la gestión por objetivos (ej. el Sistema de Gestión por Objetivos SIGEPO). Lo anterior evidencia que una organización escolar puede tener rasgos de las dos tipologías y éstas pueden coexistir en el tiempo. Sin embargo, y como se ha mencionado, concurre una falta de unidad conceptual y claridad en la función del Consejo de Desarrollo, existe confusión de lo operativo con el horizonte estratégico, no están claras o son inexistentes las técnicas para la toma de decisiones, que se resume en opiniones argumentadas desde la experiencia y personalidad de los directivos. Tampoco hay una apropiación de herramientas de analítica ni fuentes oficiales de información que permitan anticipar escenarios y resignificar las acciones y decisiones del presente.

Lo positivo de esta descripción del Consejo de Desarrollo es que, de acuerdo con Calleja y Rovira (2015), este tipo de capacidades de los líderes de gestión educativa (la inteligencia conceptual y la inteligencia práctica) se pueden mejorar y afinar ampliamente con un enfoque nuevo, como por ejemplo el gobierno colegiado y la cultura corporativa. Al respecto Calleja y Rovira recalcan la importancia que tiene diferenciar entre los cargos administrativos, cuyas técnicas se pueden aprender sin mayores contratiempos, y los cargos de dirección, que requieren habilidades políticas y prudenciales, que se basan en aptitudes naturales y aprendizajes por imitación durante periodos largos de exposición con mentores que poseen unidad de propósito y unidad de criterio (p.117). En pocas palabras las dos primeras categorías analizadas son susceptibles de mejora al interior del Consejo de Desarrollo si así se desea.

Las tablas 8 y 9, actitudes y cualidades innatas respectivamente, muestran que el liderazgo de los integrantes del Consejo de Desarrollo está orientado por principios y valores fundamentados en el carisma de la Compañía de María, donde la ética del trabajo bien hecho, la buena fe, la responsabilidad y el servicio refieren una buena disponibilidad para la labor directiva y administrativa. De igual manera, hay apropiación amplia del Consejo de Desarrollo del enfoque humanista promovido por la Compañía de María, donde siempre se busca el bienestar de la persona a todo nivel y en toda la institución escolar. Ciertos rasgos de la personalidad de los líderes de gestión, como por ejemplo actitudes activas, impactan el desarrollo de las iniciativas discutidas al interior del Consejo, lo mismo que la autoconfianza en las capacidades y la vasta experiencia.

En síntesis, se encontró que el Consejo de Desarrollo refleja una organización escolar de tipo mixta: ámbar tradicional y naranja logro, de acuerdo con la teoría y los resultados de las entrevistas a profundidad. Así mismo, el Consejo de Desarrollo expresó ser un equipo con grandes virtudes, voluntad de servicio y cualidades innatas sobresalientes; que demanda mayor formación en tanto lo conceptual y práctico a nivel administrativo, para el crecimiento profesional y personal de su quehacer directivo. Igualmente, se

estableció la existencia de algunos vacíos en la unidad de criterio y unidad de propósito de este equipo para una toma de decisiones más acertada, objetiva y menos intuitiva, desde el enfoque de un gobierno colegiado.

5.2. Aplicación de la herramienta de prospectiva con el Consejo de Desarrollo

En el desarrollo del segundo objetivo específico, se implementó una herramienta de prospectiva para la toma de decisiones en el Consejo de Desarrollo, la Matriz de Impacto Cruzado - Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MIC-MAC) desarrollada por Godet (1999). Dicha herramienta permitió establecer las variables clave que promueven el desarrollo de la estrategia organizacional del Colegio La Enseñanza.

A través de una encuesta, los directivos del Consejo de Desarrollo seleccionaron 12 variables de un total de 21, que a juicio de ellos son las más importantes para la gestión actual y la proyección institucional.

Tabla 20. Encuesta con el total variables estratégicas para la gestión educativa

	Short Label	Long Label	Description
1	Mark	Mercadeo	Estrategia de visibilización y promoción del servicio educativo.
2	Matrícula	Matrícula y admisiones	Proceso de ingreso a la institución escolar.
3	Emergencias	Plan de atención y emergencias	Planificación de estrategias a eventos imprevistos de atención especial.
4	S_RSI	Sostenibilidad RSI	Procesos amigables con el ambiente e impacto social de la institución.
5	Contr_Docente	Contratación docente	Proceso administrativo para la selección de pedagogos altamente cualificados.
6	Cap_Docente	Capacitación docente	Formación y actualización permanente de maestros.
7	Mat_Pedag	Insumos y materiales docentes	Material para la labor pedagógica.
8	Pensión	Pago de pensión	Ingreso mensual por estudiante matriculado.
9	Contr_Admon	Contratación de administrativos	Proceso para la selección de profesionales de apoyo a la gestión educativa.
10	Padres	Asociación de padres:	Organismo consultivo y dinamizador de actividades y proyectos para el colegio.
11	TIC	Manejo de las TIC	Habilidades para la enseñanza y el aprendizaje de las competencias digitales.
12	Boletines	Entrega de boletines académicos	Resultados académicos y convivenciales.
13	Equipos	Alquiler de Equipos	Renta de herramientas para el funcionamiento de las actividades pedagógicas.
14	Transporte	Transporte escolar	Servicio de rutas y movilidad.
15	Bilingüismo	Bilingüismo	Manejo competente de un segundo idioma.
16	Gest_Directiva	Gestión directiva	Equipo altamente competente y capacitado para la administración estratégica del colegio.
17	Valores	Enfoque en valores	Propuesta pedagógica para el desarrollo humano.
18	Arti_curricular	Articulación curricular	Metodología académica y formativa interdisciplinar.
19	Satisfacción	Satisfacción laboral	Personal altamente motivado, comprometido y fidelizado.
20	PEI	Vivencia del PEI	Conocimiento, manejo y apropiación del PEI.

21	Otra	Otra variable no considerada (escriba el nombre de la variable)	(escriba la descripción de la variable)
21.1	Perte	Pertenencia	Sentido de pertenencia y trabajo conjunto para el cumplimiento de objetivos.
21.2	Alianz	Alianzas estratégicas	Acuerdos con entidades que agreguen valor al servicio escolar.
21.3	Innova	Innovación	Procesos de innovación escolar permanente.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21. Doce variables estratégicas seleccionadas a través de encuesta por el Consejo de Desarrollo - Colegio de La Enseñanza, Bogotá, 26 de mayo 2021.

Short Label	Long Label	Descripción	Concordancia al interior del Consejo de Desarrollo
Mark	Mercadeo	Estrategia de visibilización y promoción del servicio educativo.	90%
Matrícula	Matrícula y admisiones	Proceso de ingreso de las familias a la institución escolar.	90%
Contr_Docente	Contratación docente	Proceso administrativo para la selección de pedagogos altamente cualificados.	100%
Cap_Docente	Capacitación docente	Formación y actualización permanente de maestros.	100%
TIC	Manejo de TIC	Habilidades para la enseñanza y el aprendizaje de las competencias digitales.	90%
Bilingüismo	Bilingüismo	Manejo competente de un segundo idioma.	100%
Gest_Directiva	Gestión directiva	Equipo altamente competente y capacitado para la administración estratégica del colegio.	100%
Valores	Enfoque en valores	Propuesta pedagógica para el desarrollo humano.	100%
Arti_curricular	Articulación curricular	Metodología académica y formativa interdisciplinar.	100%
Satisfacción	Satisfacción laboral	Personal altamente motivado, comprometido y fidelizado.	100%
PEI	Vivencia del PEI	Conocimiento, manejo y apropiación del PEI.	100%
Alianz	Alianzas estratégicas	Acuerdos con entidades que agreguen valor al servicio escolar.	20%

Fuente: elaboración propia.

En la encuesta individual que se aplicó a cada uno de los diez líderes del Consejo de Desarrollo y que dio como resultado doce variables para la gestión educativa del Colegio La Enseñanza, ocho de ellas tuvieron un grado de concordancia interna del 100% y tres obtuvieron el 90%. Lo anterior indica que para la selección de las primeras 11 variables hay un alto grado de similitud individual y grupal para la gestión escolar. Como novedad se presentó que tan sólo tres directivos se permitieron escribir una nueva variable no mencionada en el listado original de la encuesta. La variable nueva que más se repitió por parte de dos de los tres directivos (20%) resultó ser la serie de acuerdos nuevos con entidades que agregan valor al

servicio escolar, es decir las *alianzas estratégicas*; que en el último tiempo ha logrado establecer el Colegio La Enseñanza con el sector privado. En síntesis, la tabla 21 muestra la variable estratégica, su descripción, su etiqueta corta y el alto grado de concordancia interna.

Con las doce variables elegidas por el Consejo de Desarrollo y en búsqueda de las variables clave para la institución, se registraron los datos en una tabla Excel de doble entrada donde los líderes de gestión, a partir de la explicación del investigador, tuvieron la posibilidad de puntuar entre 0 y 3 el grado de influencia entre una variable y otra; siendo 0 influencia nula, 1 influencia baja, 2 influencia moderada y 3 influencia alta. Posteriormente se exportó esta matriz de Excel al software MIC-MAC, donde se obtuvo el Plano de Influencias y Dependencias Directas, figura 2 que, de acuerdo con el Seminario de Habilidades en Dirección y Gestión Estratégica (2019 - II) impartido por el profesor universitario Guillermo Villacrés Cárdenas M.Sc. de la Universidad de La Sabana y la teoría de Michel Godet (1999), indica que para el Consejo de Desarrollo las cuatro variables clave más influyentes en el sistema escolar, ubicadas en la Zona de Conflicto, son en orden de importancia: 1. *Capacitación docente*; 2. *Contratación docente*; 3. *Articulación curricular* y 4. *PEI*.

El ejercicio práctico resultó un desafío para los integrantes del Consejo de Desarrollo por el tiempo e instrucción que llevó la dinámica de encuentro virtual, repartida en dos sesiones cada una de una hora. En algunos momentos se presentó una interpretación errónea del trabajo consistente en el significado tácito de lo que significa influyente y lo que representa dependiente, que se aclaró a través de definiciones y ejemplos por parte del investigador.

Tabla 22. *Diferencia entre variables influyentes y dependientes; material desarrollado para la explicación ante el Consejo de Desarrollo - Colegio de La Enseñanza, Bogotá.*

Tendencia o Variable	Descripción
Influencia (eje Y)	A través de una variable de manera directa se controla o modifica las decisiones o comportamientos de otra variable. Ej. <i>El precio de la gasolina influye en el precio de los alimentos.</i>
Dependencia (eje X)	Una tendencia no va a surgir si no se realiza otra tendencia. Ej. <i>Una buena cosecha depende de los nutrientes que el suelo contenga.</i>

Fuente: elaboración propia.

De esta manera y con la participación muy activa de todos miembros del Consejo de Desarrollo, se fue concluyendo el trabajo hasta lograr completar la matriz Excel y exportar al MIC-MAC. A la luz del Plano de Influencia Directa que arrojó la utilización de la herramienta, por parte de los líderes de gestión, se

observa una fuerte tendencia a movilizar el sistema educativo desde la *Capacitación y Contratación docente*, lo que podría reflejar una continuidad de las prácticas gerenciales y administrativas, dado que esto es lo que se ha venido haciendo de acuerdo con los testimonios y la experiencia en campo. Al respecto Laloux (2018, p. 32) menciona, como característica descriptiva de una organización tipo ámbar – conformista, que siempre se pensará en la cima y se actuará en las bases, con un manual de reglas para imponer control. De la misma manera, llama la atención que, en el mismo plano de influencia, el *Equipo de Gestión* corresponde a una variable altamente influyente y con una baja dependencia; en otras palabras, un Consejo de Desarrollo que aparentemente carece de control externo y se autoexamina poco, dado que por los resultados del Plano de Influencia (figura 2) depende en una muy baja proporción de otras variables. Cabe aclarar que es la primera vez que se hace un estudio de esta naturaleza en el seno de un equipo directivo dentro del Colegio La Enseñanza.

Por otro lado, la variable *Articulación Curricular* tiene una mediana influencia y mediana dependencia, y la variable *PEI* tiene una alta influencia y una mediana dependencia. Estas dos variables se encuentran entre los límites de la denominada Zona de Conflicto, Zona de Poder y Zona de Salida, lo que las convierte en variables inestables por naturaleza; es decir cualquier efecto o acción sobre estas variables repercutirá sobre las demás y tendrá un efecto en ellas mismas que activará o inactivará su impulso inicial (Godet, 1999, p.90). No obstante, del análisis efectuado para este primer ejercicio, el director de proyectos y el investigador principal decidieron realizar una vez más el ejercicio de implementación de la herramienta MIC-MAC para contrastar los resultados que se podrían obtener con las mismas doce variables. A este equipo, extraído del Consejo de Desarrollo, se le denominó *Panel de Expertos*.

Los nuevos resultados, que se aprecian en la figura 4 para el Plano de Influencias y Dependencias Directas, fruto del panel de expertos, arrojó en esta ocasión como variables clave para el sistema escolar las siguientes tendencias en orden de importancia: 1. *Gestión Directiva*; 2. *PEI*; 3. *Bilingüismo*; 4. *Capacitación docente*. Las dos primeras tienen la misma valoración tanto en el eje X (dependencia) como en el eje Y (influencia) y son altamente influyentes y medianamente dependientes. Contrario al resultado anterior, reflejado en el plano del Consejo de Desarrollo, la *Gestión Directiva* como variable comienza a tener una dependencia mayor, lo cual refleja la importancia de este equipo como movilizador de variables dentro del sistema, pero también como demandante de otras variables controladoras, como por ejemplo las que se ven reflejadas en el gráfico de influencias respectivo (figura 5). Se especula entonces, de acuerdo con los planos de influencia y dependencia directa, que la variable *Satisfacción laboral* podría estar haciendo un importante control de la variable *Gestión Directiva*, aspecto que no se reflejaba en el primer ejercicio y que llama profundamente la atención sobre la gestión de los líderes directivos.

En referencia al *PEI*, se puede afirmar que esta variable es el centro de toda institución educativa y actualmente para el Colegio La Enseñanza hace parte nuclear del Diagrama de Gestiones (Anexo F) que contiene las cinco áreas a las que pertenecen los miembros del Consejo de Desarrollo. El Proyecto Educativo Institucional, de acuerdo con el MEN, es el documento *vivo* que expresa la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley y que tiene en cuenta el contexto social, económico y cultural donde va a tener incidencia la institución escolar. Es por ello que resultó valioso y estimulante el hecho de encontrar como una de las principales variables del panel de expertos al *PEI* en razón a su importancia y demanda articuladora con las demás variables del sistema escolar. Para el plano de influencias directas realizado por el Consejo de Desarrollo, la variable *PEI*, había quedado ubicado en una cuarta posición.

El *bilingüismo*, para el Colegio de La Enseñanza (2020), aparece en el plano de influencias y dependencias directas como tercera variable estratégica. Cabe señalar que dentro de la visión organizacional de la institución escolar se propone: “[...]Ser un colegio Bilingüe, reconocido como líder en la elaboración, gestión y ejecución de proyectos emprendedores e innovadores [...]”, lo que reafirma el hecho de no perder de vista el horizonte visionario a donde se desea conducir la institución escolar. La visión del Colegio La Enseñanza debe impactar todas las decisiones de la institución, tal como lo señala Soderquist, citado por Mendoza y López (2015), quien menciona que el rol del líder es hacer que el equipo se emocione, incorpore y vibre con la visión, haciéndola propia, llevándola más allá de una declaración en un informe o de un documento destacado, viendo materializado lo que otros no ven (p. 157). Actualmente el Colegio La Enseñanza cubre esa variable de *bilingüismo* de manera completa en primaria y en los tres primeros años de secundaria.

Finalmente, la variable *Capacitación docente*, que resultó ponderada en primer lugar para el Consejo de Desarrollo, resultó en el cuarto lugar para el panel de expertos. Ciertamente los procesos de formación constante son un fuerte movilizador de variables dentro del sistema. Estas clasificaciones no hacen más que confirmar la urgencia de implementar ejercicios de analítica y prospectiva dentro de las organizaciones escolares con el ánimo de comprender las instituciones y los fenómenos asociados a partir del uso comprensivo de herramientas para la toma de decisiones en la construcción de futuro.

En resumen, la aplicación de la herramienta de prospectiva MIC-MAC a las doce variables seleccionadas por parte del equipo Consejo de Desarrollo demuestra un bajo grado de autoanálisis, dado que como variable “Gest_Direc” influye altamente en el sistema pero no depende de otras variables de manera evidente (figura 2 y 3). Por el contrario, este equipo considera que el cambio en el sistema está en las variables relacionadas con el personal docente: “Cap_Docent” y “Contr_Doce” (figura 2). En contraste, la aplicación de la herramienta MIC-MAC a las mismas doce variables por parte del panel de expertos,

evidenció una mayor responsabilidad y dependencia del equipo encargado de la gestión directiva “Gest_Direc” (figura 5). Así mismo, se demostró la importancia en la apropiación del PEI como posibilidad de movilizar el sistema y alcanzar los fines misionales de la institución educativa (figura 4). Es de aclarar que a pesar de ser un ejercicio largo y en ocasiones complejo para algunos, era la primera vez que se evidenciaba con claridad que el Consejo de Desarrollo ejecuta funciones altamente formales propias de una pirámide jerárquica, basadas en el mando y el control riguroso. Surge entonces la necesidad de avanzar en propuestas que fortalezcan los recientes avances en materia de gestión por objetivos, a partir de otras alternativas de estilos de gobierno que promuevan la sostenibilidad de la organización.

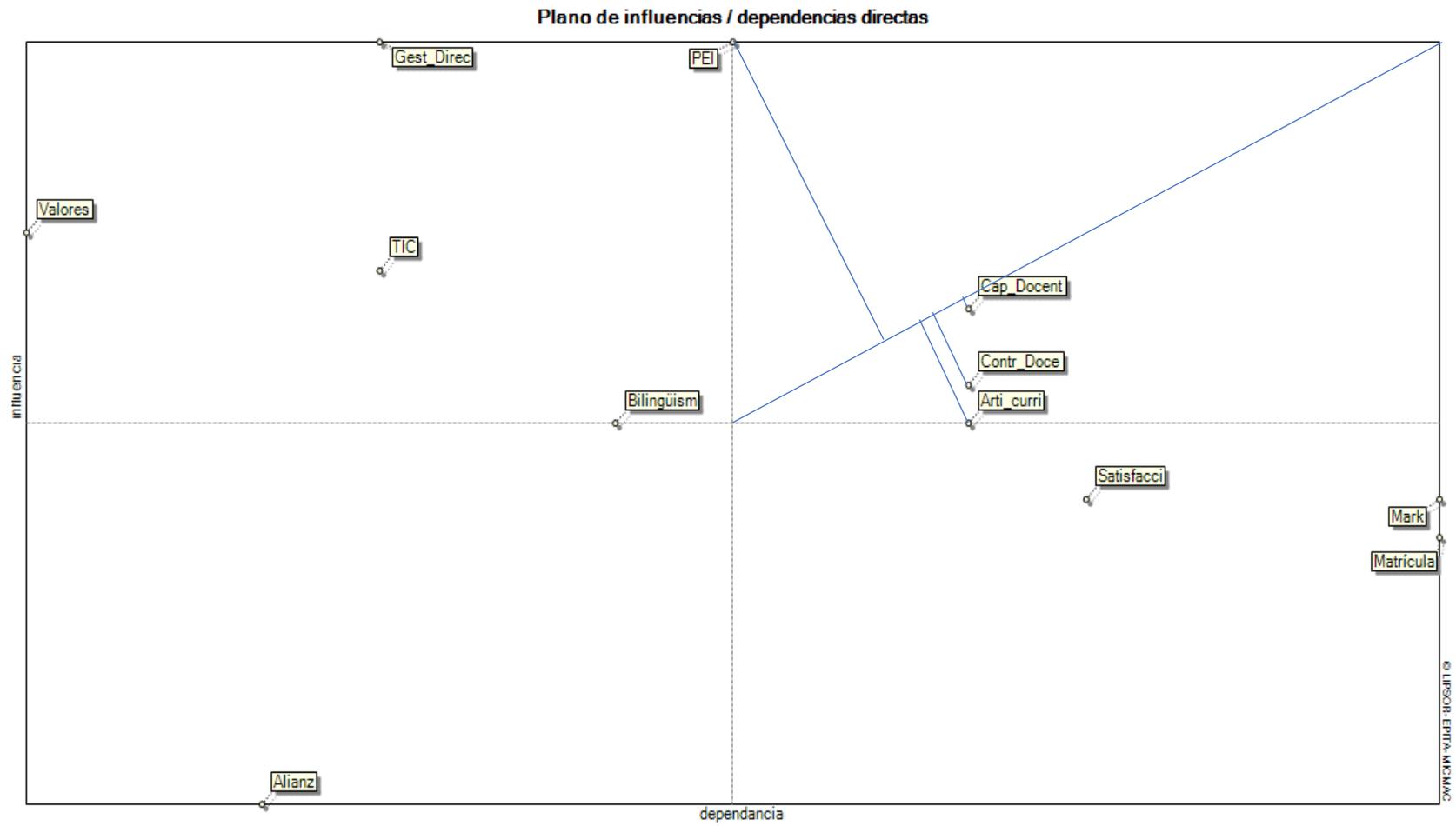


Figura 2: Plano de influencias y dependencias directas. Consejo de Desarrollo – Colegio La Enseñanza, Bogotá - 21 junio 2021.

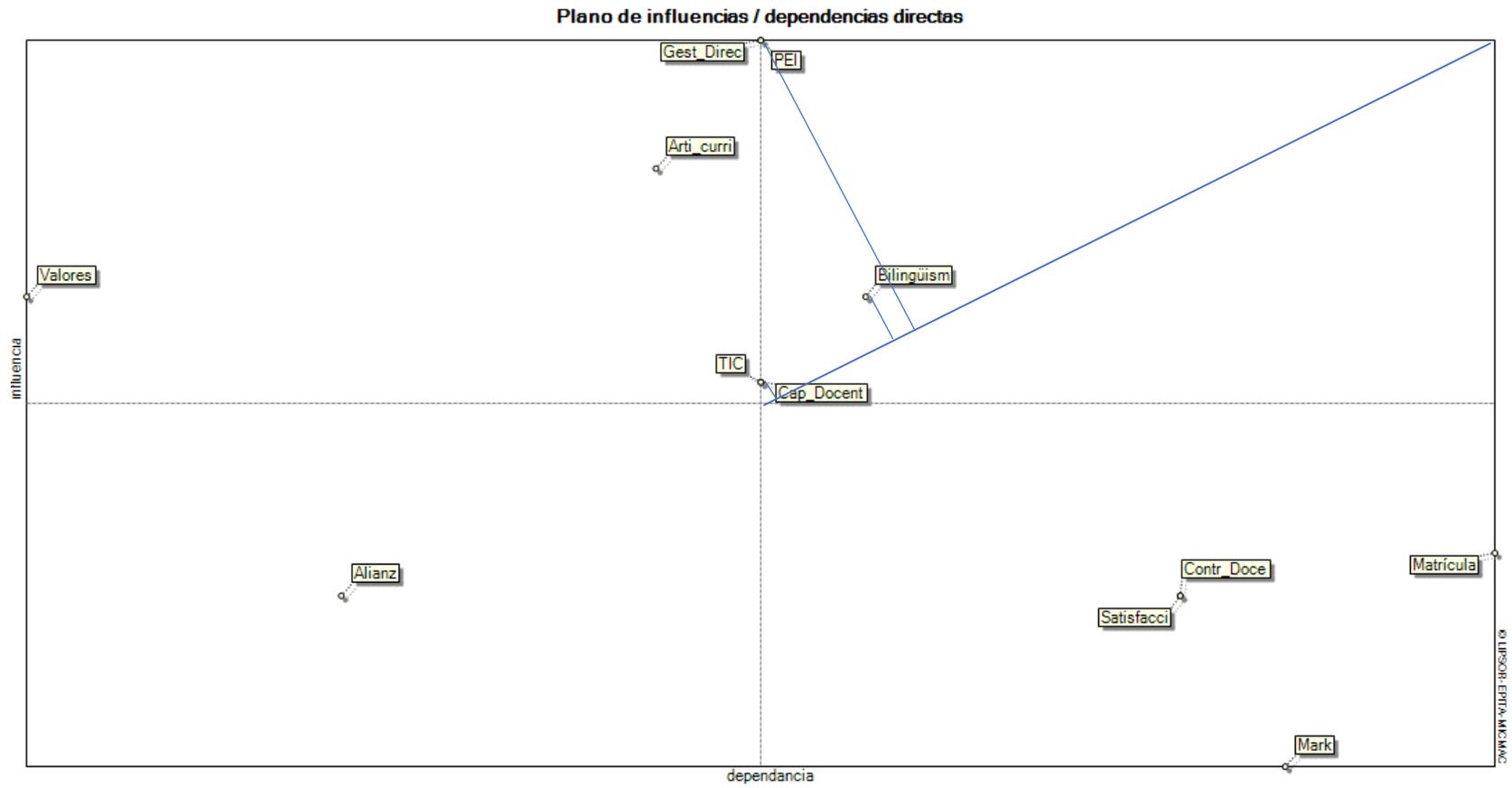


Figura 4: Plano de influencias y dependencias directas. Panel de Expertos – Colegio La Enseñanza, Bogotá - 22 junio 2021.

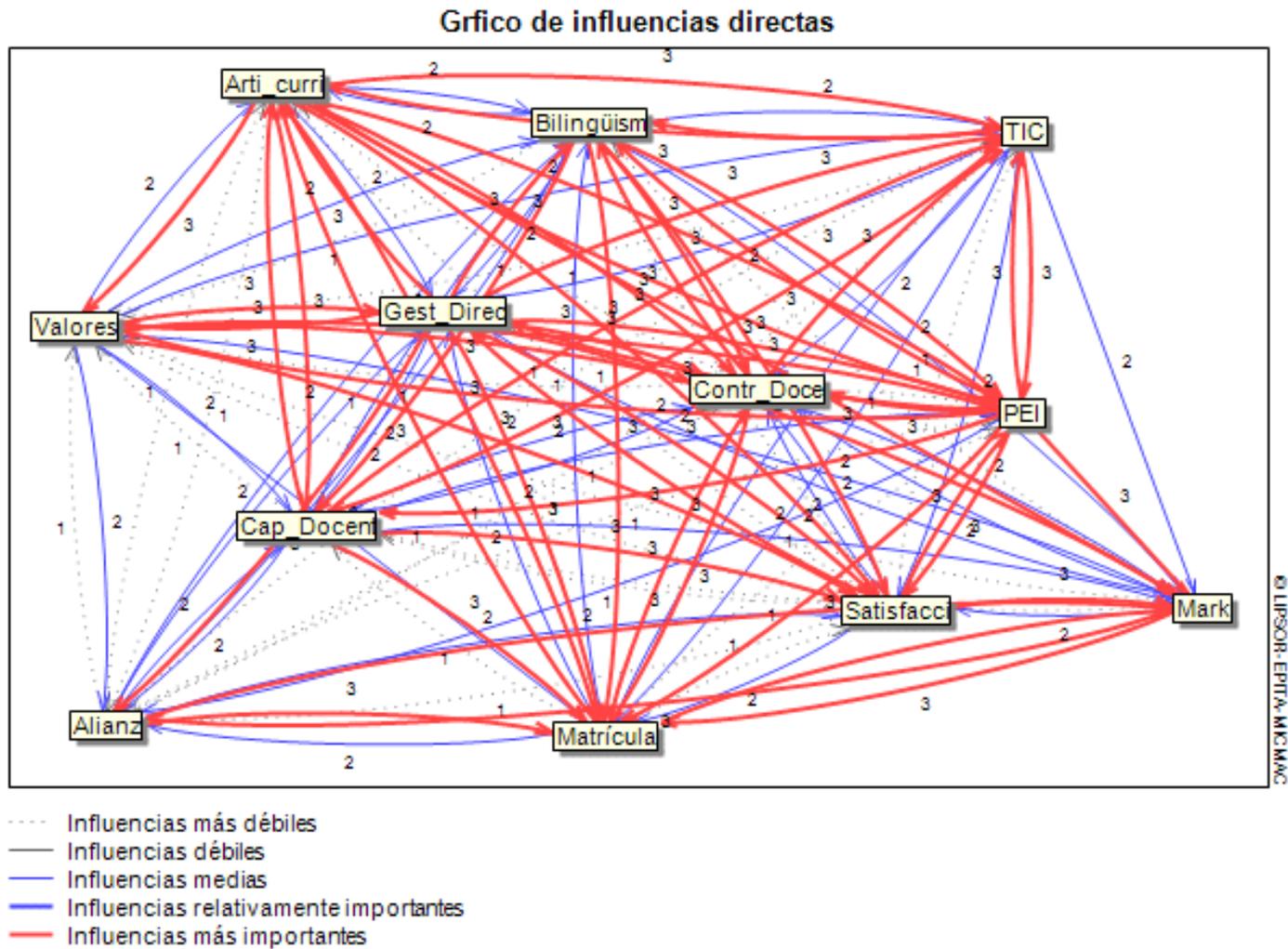


Figura 5: Gráfico de influencias directas. Panel de Expertos – Colegio La Enseñanza, Bogotá - 22 junio 2021.

5.3. Propuesta de gestión directiva, aportes para la gobernanza desde un enfoque colegiado

El tercer objetivo específico del estudio consistió en promover nuevas formas de gobierno al interior del equipo directivo del Colegio La Enseñanza- Bogotá mediadas por herramientas de prospectiva y desde un enfoque colegiado. La investigación desarrollada permitió construir una propuesta de direccionamiento colegiado para la reorganización del Consejo de Desarrollo, que favorezca la reflexión y el mejoramiento de algunas prácticas de participación y decisión de sus integrantes, dar sentido colectivo, unidad de propósito y criterio; en otras palabras, crecer de manera personal y profesional dentro de la institución educativa. Dicha propuesta consiste en la construcción de un Manual de Funciones del Equipo Líder - Consejo de Desarrollo 2021 – Colegio La Enseñanza (Anexo C). Al respecto Mora (2017) afirma que estudiando el rol de los autores de un equipo líder se afianzan los desarrollos de la prospectiva.

Este manual será el punto de partida para la discusión y reorganización de un Consejo de Desarrollo con funciones más directivas que ejecutivas y con un enfoque colegiado. Al respecto, Calleja y Rovira (2015) refieren la importancia de distinguir dos órganos de gobierno: el Gobierno Colegiado y el Gobierno Ejecutivo; dado que se advierte que la mezcla de ambos da como consecuencia comprometer las grandes decisiones de fondo, de largo plazo, lo institucional, la continuidad y sostenibilidad de la organización por estar ocupados en el agendamiento de labores técnicas, operativas y asuntos secundarios. Es recomendable, a través de este Manual de Funciones del Consejo de Desarrollo, hacer una reestructuración de lo operativo, lo ejecutivo y lo directivo.

La propuesta de este manual está dividida en tres importantes apartados:

- 1) Capacidades y funciones del gestor educativo.
- 2) Técnicas de impacto para directivos.
- 3) Crecimiento de la alta dirección.

El primer frente se basa en dar respuesta a una de las necesidades halladas en los procesos de reconocimiento de capacidades específicas para la toma de decisiones, consistente en la clarificación de las funciones de los miembros del Consejo de Desarrollo. La propuesta plantea la confluencia de cinco (5) líderes directivos, para cada una de las áreas de gestión, con sus funciones y tareas concretas que comprometan a los gestores con el avance de un gobierno visionario, que se encargue de los asuntos fundamentales en clave de prospectiva y estrategia, con unas metas y criterios generales bien definidos al estilo corporativo o colegiado. La construcción de funciones está basada en las condiciones personales para desempeñarse en un gobierno colegiado, descritas por Calleja y Rovira (2015, p. 120).

Para alcanzar el apartado número dos, se plantea trabajar siete técnicas de impacto, distribuidas en cinco categorías, que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 23. *Técnicas de impacto para directivos.*

Técnica	Fuente	Descripción
1. Variables que inciden en la toma de decisiones.	López y Sarasúa, 1993, p. 12.	Es una tabla que a través de indagaciones como: quién decide, qué se decide, cómo se decide, cuándo es necesario decidir y claridades en las personas implicadas y las posibles consecuencias; los autores detallan la importancia de los diferentes elementos que interactúan para tomar decisiones.
2. Formas de tomar una decisión por parte de equipos directivos.	López y Sarasúa, 1993, p. 25 - 33.	Este instrumento especifica tres importantes formas de decidir detallando sus principales características y observaciones generales. Es muy útil para la caracterización de equipos directivos de acuerdo con la decisión que se vaya a tomar.
3. Control del tiempo.		
a) Matriz Eisenhower	Dwight D. Eisenhower; tomado de: https://bit.ly/2UnPedj	Es una matriz que permite priorizar las tareas y administrar la carga de trabajo. A partir de cuatro cuadrantes se definen las tareas urgentes e importantes, las importantes pero no urgentes, las urgentes pero no importantes y las que no son ni urgentes ni importantes. Es muy útil para determinar cursos de acción en la alta dirección.
b) Principios de facultamiento a nivel gerencial	Covey, 1995, p. 204	Técnica a partir de la cual los líderes promueven a sus colaboradores a obtener dominio de sus labores, ganar más control en la ejecución de tareas, conocer casos de éxito, brindar apoyo emocional y hacer uso del reforzamiento y la persuasión social.
c) Fases del pensamiento estratégico	Mendoza y López, 2015, p. 155.	Herramienta que permite potenciar en los colaboradores una visión de futuro a partir de indagaciones como: qué parece estar ocurriendo, qué posibilidades enfrentamos y qué haremos al respecto. La técnica define brevemente los pasos de la planificación estratégica.

4. Pasos para delegar	Calleja y Rovira, 2015, p. 87.	Es un proceso que consta de nueve pasos en la gestión de facultar a una persona o un equipo para el cumplimiento de una meta. Se hace hincapié en el control y seguimiento de fechas puntuales.
5. Niveles de delegación	Calleja y Rovira, 2015, p. 89.	Tabla que describe cómo delegar de acuerdo con el nivel de responsabilidad de los colaboradores. Muy útil en las organizaciones que tienen claro los roles operativos, técnicos y estratégicos.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, la propuesta del manual de funciones desea ahondar y avanzar en el crecimiento humano dentro del direccionamiento y gestión educativa. Para ello, en el apartado tres se recomienda el manejo de:

- 1) Diferencias entre liderazgo transaccional y de transformación, descritas por Covey (1995, p. 394). El liderazgo transaccional está marcado por una corriente de pensamiento clásica en la que el líder se define a partir de sus capacidades autoreferenciadas y es validado en tanto los objetivos y metas organizacionales se cumplan a toda costa. El liderazgo transformacional por su parte es un enfoque emergente del directivo que promueve la visión en su equipo, es catalizador del cambio y promueve el desarrollo humano; en síntesis, logra un equilibrio entre la orientación al cumplimiento de las tareas y el fortalecimiento de los vínculos relacionales.
- 2) Condiciones del gobernante, propuestas por Lorda (2010, p. 73). De acuerdo con el autor se proponen tres condiciones para el líder directivo: ser prudente, ser justo y razonable y tener corazón y ánimo. Se hace una breve descripción de cada una de estas condiciones ahondando en la integralidad propia de quienes acompañan equipos con un profundo sentido humanista.

Con este compendio se pretende mejorar la calidad a nivel directivo, desde la toma de decisiones documentada, metódica y altruista para mantener y proyectar la organización escolar desde el direccionamiento y gestión colegiada, como el gobierno de los que desean ser y servir mejor cada día. El investigador aclara que al momento de publicación de los resultados, que derivaron en la propuesta de direccionamiento colegiado para la reorganización del Consejo de Desarrollo, a través del Manual de Funciones del Consejo de Desarrollo, la socialización de este documento ha sufrido dilaciones por situaciones ajenas a la investigación y que se describen en el capítulo de las limitaciones.

6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

De acuerdo con los principales hallazgos encontrados en la caracterización de las prácticas directivas del Consejo de Desarrollo del Colegio La Enseñanza, Bogotá, las decisiones tomadas por este equipo de líderes conducen a pensar que existe una amplia confusión entre lo que es el cumplimiento de funciones operativas y técnicas con las tareas propias de la alta dirección para sistemas corporativos o colegiados. Quiere decir esto, que una gran parte del equipo termina apoyando las funciones rectorales con un alto grado de cumplimiento en tareas, pero con rasgos básicos para la planeación y el pensamiento estratégico; así como una escasa utilización de herramientas y fuentes oficiales para orientar las decisiones que resultan ser analizadas a partir de su mayor fuente: las opiniones de cada integrante del Consejo de Desarrollo. Esto contrasta con lo propuesto por Lorda (2010, p. 62) cuando afirma que gobernar es un especie de arte, que intenta construir un ideal combinando el esfuerzo colectivo de todos en la organización.

Muchos de los encuentros del Consejo de Desarrollo cumplen con una agenda preestablecida para el abordaje de diversas temáticas propias del ambiente escolar. A pesar de la agenda, las reuniones suelen ser extensas en tiempo para el tratamiento concreto de pocos temas, lo que se traduce en una gestión del tiempo poco eficiente, presionando la toma de decisiones a través del voto de la mayoría simple. El factor tiempo influye entonces en los abordajes de temáticas, ahondando la confusión que se presenta con el término “consenso”, dado que se interpreta como un acuerdo pactado entre todos a través del voto por mayoría; pero que en realidad, y de acuerdo con López y Sarásua (1993), correspondería más a una forma de decisión tipo parlamentaria, donde luego de presentar el tema, exponer ampliamente los puntos de vista, se decide a través del voto apoyando el resultado general por parte de todo el equipo. En el consenso, propiamente dicho y expuesto por los mismos autores, no se aconseja el voto y es la forma de decisión más sugerida para los estilos de gobierno colegiado. Se sostiene por parte de Berzaga, et. al (2019, p. 125) que la toma de decisiones deben ser un acto de creatividad y confianza, donde interviene el riesgo y la incertidumbre al mismo tiempo.

Por otro lado, en el último año el Consejo de Desarrollo ha realizado importantes avances en la organización de las áreas de gestión, en la implementación de un sistema de gestión por objetivos, en la utilización de herramientas de Excel para el control de tareas y cumplimiento de indicadores, y en general en la formalización de los encuentros. Esto ha sido reconocido por todos los integrantes del equipo líder y se destaca porque además ha generado un avance enorme en la dirección, al pasar de una organización tipo *ámbar – conformista* a una *naranja – logro*; de acuerdo con la tipología propuesta por Laloux (2018, p.48).

A pesar de que en términos generales no están claras las funciones del Consejo, el equipo ha avanzado en el desarrollo de preguntas estructurantes de la organización *ámbar*: el *¿qué?* y el *¿cómo?* de las tareas, a un mayor grado de libertad en el *¿cómo?* de la organización *naranja*; tal y como lo refiere el documento

de Laloux. Los líderes de gestión cuentan con una gran libertad para la ejecución de su tarea desde el punto de vista de métodos, tiempos y herramientas, siempre alineadas con los principios organizacionales del Colegio La Enseñanza. Esto anima mucho a los equipos internos que componen las áreas de gestión, del Consejo de Desarrollo, de acuerdo con los testimonios recopilados en las entrevistas y en las observaciones directas realizadas por el investigador. No obstante, se considera que en el presente Consejo coexisten, de acuerdo con la caracterización y rasgos específicos, ambas formas organizacionales al interior (*ámbar y naranja*), lo cual es coherente con la forma de tomar decisiones en diferentes instancias escolares. Algunas veces el *¿cómo?* está preestablecido por el colegio; en otras hay mayor grado de libertad para decidir y resolver.

De igual manera, resulta importante resaltar el hallazgo registrado en torno a las capacidades específicas del político de empresa, desarrolladas por Valero, en Calleja y Rovira (2015) que esbozó el Consejo de Desarrollo tanto en las entrevistas personales como en los encuentros de gestión por áreas. De acuerdo con la teoría, los elementos como conocimientos relacionados con inteligencia conceptual y práctica, donde al grueso del equipo de líderes del Consejo de Desarrollo no es claro y preciso en las afirmaciones, este tipo de inteligencias son más fáciles de reorientar que los componentes actitudinales y capacidades innatas, donde por el contrario la gran mayoría de líderes se destacó en las respuestas. Desde un enfoque apreciativo, los valores, voluntad, creatividad, respuesta frente a lo inesperado, entre otras resultan muy bien valoradas a nivel individual y grupal por parte de todos los integrantes del Consejo, lo que llena de esperanza en la posibilidad de partir de estas importantes capacidades para ir ganando en aspectos analíticos, metódicos y concretos de las funciones directivas en perspectiva de organización colegiada.

Entre tanto, el análisis que resultó de la aplicación de la herramienta prospectiva MIC-MAC, empleada en dos momentos al interior del Consejo de Desarrollo, permitió concluir en primera instancia que existe un alto grado de coherencia interna de los líderes de gestión frente a las variables estratégicas seleccionadas para el direccionamiento y análisis de la institución escolar en relación con el contexto. Igualmente, se señala que, dentro de la denominada *zona de conflicto* perteneciente al plano de influencia y dependencia directa, con el ejercicio de aplicación repetido en dos ocasiones, permitió establecer que el *PEI* y *Capacitación docente* como variables clave coinciden para los dos ejercicios, aunque en orden invertido. Lo anterior puede estar relacionado por lo demandante en tiempo y esfuerzo analítico del ejercicio, por el número de integrantes (10 y 2) que aplicaron el ejercicio para cada caso, por la novedad de aplicación de la herramienta, o todas las anteriores razones. No obstante, los resultados también reafirman que la apuesta que se diseñó desde hace un año en la reorganización del Consejo de Desarrollo a través de áreas y

apuntando al crecimiento del Proyecto Educativo Institucional, cobra validez y pertinencia, aspectos muy importantes en la prospectiva de escenarios de acuerdo con Godet (1999).

De la misma forma, se valida la apuesta inicial de esta investigación con los resultados logrados en el plano de influencias directas, obtenido por el panel de expertos, donde la variable *Gestión Directiva*, inicia un proceso de autorreflexión de su práctica y métodos, y se somete a la influencia y dependencia de otras tendencias que le exigen y desafían a la vez, como por ejemplo la variable *Satisfacción laboral*. Lo anterior implica entonces que la toma de decisiones orientadas a la capacitación y actualización no son únicamente para el personal docente, como se expone en el primer plano de influencia, sino que los directivos deben estar también en permanente formación y búsqueda de elementos conceptuales, axiológicos y antropológicos que permitan acrecentar el arte del buen gobierno desde la gestión coherente y actual. Es así que, dentro de las narrativas, por parte de varios integrantes del Consejo de Desarrollo, se mencionó la necesidad de formación en habilidades gerenciales que incluya nuevas herramientas de analítica, así como la posibilidad de que este equipo de líderes que proyecta diferentes actividades para el bienestar de otros, mire también hacia el interior con el ánimo de avanzar en el crecimiento humano y relacional propio del gobierno colegiado y sello característico de la Universidad de La Sabana. Al respecto, Calleja y Rovira (2015, p. 61) enfatizan en la necesidad de que los integrantes de un buen gobierno tengan conocimientos del negocio, ciertas convicciones prepolíticas, predisposición, espíritu colegiado y habilidades retóricas.

Por otra parte, la aplicación de esta herramienta de prospectiva fortalece el sistema de gestión por objetivos que actualmente implementa el Colegio La Enseñanza, reduciendo en parte la incertidumbre que actualmente tienen algunas instituciones escolares en las áreas de gestión directiva, financiera y comunitaria. De la misma manera y tal como lo señala Mora (2017) la prospectiva influye fuertemente en los planes de mejoramiento, avizorando el futuro desde variables clave dentro de un contexto específico y ampliamente analizado. Lo que permite reafirmar que la prospectiva nos demuestra, de acuerdo con Gastón Berger citado por Rivera y Malaver (2006, p. 262), que las acciones de corto plazo se encadenan en una dirección opuesta a la que revela el estudio de largo plazo; de ahí su importancia y urgencia para la toma de decisiones en clave de analítica.

En este sentido, los procesos de calidad organizacional se ven beneficiados toda vez que la institución continúe con la implementación de esta y otras herramientas de prospectiva que afinan los planes operativos y el cumplimiento de objetivos. En la medida en que se dé un ejercicio pertinente, coherente y transparente sobre la medición periódica desde herramientas prospectivas para ser aplicadas en la planeación institucional, la calidad de la gestión educativa tenderá a incrementarse. Es por eso que la construcción de un Manual de Funciones para el Consejo de Desarrollo, en clave de gobierno colegiado, constituye una propuesta inicial para el mejoramiento de sí mismo como directivo en la posibilidad de un mejor servicio a

la comunidad educativa. Se rescata de este compendio lo práctico y funcional de este manual al responder a una necesidad sentida de los líderes de las cinco áreas de gestión escolar. Formular un órgano de gobierno colegiado que permita a directivos y colaboradores poner al servicio de los demás, sus cualidades y dones para gestionar a la persona de manera enriquecedora, como lo considera Cubillos (2014, p.15), es posible si se cuentan con el personal idóneo y los elementos prácticos de querer gobernar desde este horizonte. Converge de igual forma, la idea de Montoya (2019, p. 14) al señalar que la calidad educativa es entendida como algo bueno y superior para mantener en la institución escolar y que requiere de la colaboración de todos los participantes, en este caso los miembros del Consejo de Desarrollo con sus funciones claramente definidas y delimitadas.

Finalmente, dentro de los aportes que la propuesta del gobierno colegiado deja a la institución se puede mencionar la urgente necesidad de seguir nutriendo la formación del equipo directivo con un soporte conceptual fuerte y prácticas dialogantes, vinculantes y reflexivas como las que se llevaron a cabo con la herramienta MIC-MAC y el estilo de gobierno corporativo, que exige ciertas características especiales a sus integrantes, a las que el Consejo de Desarrollo y el investigador mismo, pueden aspirar para una toma de decisiones más ajustada a las necesidades del presente y los desafíos futuros. Al respecto Barzaga et al., (2019, p. 126) consideran que la toma de decisiones no ignora la condición humana, sus limitaciones y búsquedas, sino que reformula y resignifica la subjetividad del decisor, los años de experiencia, la historia de aciertos y desaciertos y propende por los principios que se asumen como actitud de vida al servicio de la organización. En la misma línea de ideas, Cubillos (2014), plantea que para dirigir en el marco de un gobierno colegiado, se requiere encarnar virtudes y principios que reconozcan a las personas y las dirijan con la mayor humanidad posible.

7. RECOMENDACIONES

Para el equipo directivo de una institución escolar se recomienda que la toma de decisiones esté basada en fuentes oficiales, actuales, prácticas y pertinentes, además de la opinión de expertos, con el objetivo de generar aportes a procesos medulares en el campo de la gestión educativa. Las decisiones no deben ser el resultado de la fatiga de los integrantes del equipo, de la premura en el agotamiento del tiempo o de especulaciones sin fundamento; máximo cuando se trate de aspectos de fondo para el direccionamiento y proyección de la organización escolar.

De igual manera es importante señalar la unidad de criterio a nivel de conceptos para clarificar métodos en la toma de decisiones. La votación democrática, parlamentaria, o la decisión tipo consenso refieren conocer sus características y aplicaciones prácticas, de acuerdo con las necesidades del equipo que está deliberando, para no confundirlas entre ellas. En esa misma línea, se sugiere que el equipo directivo tenga claro su rol y lleve a cabo una gestión del tiempo para el cumplimiento de esas funciones que le son específicas.

Ahora bien, el reconocimiento de las características propias del tipo de organización al que se pertenece, contrastado con los modelos pasados y presentes de las organizaciones humanas, puede propiciar un campo de reflexión y mejoramiento de prácticas desde la posibilidad de avance en lo que hace exitosa la gestión y el direccionamiento del talento humano. Se recomienda entonces continuar con ejercicios de caracterización de las prácticas, de los estilos de liderazgo educativo, de los perfiles y roles, de la cultura organizacional; para mantener, mejorar y proyectar la institución escolar.

En línea con lo anterior, se destacan los siguientes rasgos en los líderes de las organizaciones educativas: la inteligencia conceptual, la inteligencia práctica, los componentes actitudinales y las capacidades innatas. De manera que los procesos de capacitación en las instituciones educativas deberían orientarse al fortalecimiento de estas cuatro dimensiones directivas y no basarse únicamente en capacitaciones teóricas. Propiciando espacios de formación más holísticos e integrales, que le permitan a las personas avanzar en la autogestión y en el fortalecimiento de vínculos. Así las cosas, se aconseja que la alta dirección desarrolle ejercicios puntuales para determinar el grado de ajuste y los planes de mejora relacionales e intrapersonales que deberá realizar, como, por ejemplo: ahondar en la esfera del coaching, la nutrición relacional, la inteligencia emocional, la comunicación asertiva; es decir, el fortalecimiento de competencias transversales.

De otra parte, a partir de los resultados de la implementación de la herramienta MIC-MAC, se recomienda la aplicación de nuevos modelos prospectivos que no solo ayuden a la mejora en la toma de decisiones sino al descubrimiento del grado de coherencia interna que mantiene la organización en el

cumplimiento de objetivos estratégicos y en el crecimiento y desarrollo humano de sus colaboradores y líderes de gestión educativa. Estas técnicas de analítica demuestran la interrelación de tendencias, de influencia y dependencia a veces poco notorias, que movilizan los sistemas organizacionales hacia el futuro deseable. Así mismo, se sugiere que el panel de expertos esté conformado por alguien que conozca mucho de la historia de la institución, como memoria viva de los principales hitos organizacionales. Esto ayudará a dar sentido a los elementos que vayan surgiendo del análisis prospectivo y la elaboración de planes de acción.

De forma semejante, se recomienda a la alta dirección desarrollar ejercicios de analítica y prospectiva que vinculen, entre otros, los campos: tecnológico, ecológico, económico, jurídico y social. Lo anterior en orden a tener una mirada del contexto más vinculante y propositiva con el ánimo de anticiparse a situaciones susceptibles de acontecer y que pudieran ser variables con una alta motricidad para el sistema escolar investigado.

En la misma medida se recomienda, de la mano con la prospectiva, trabajar la gestión del cambio para asegurar que los procesos de prospectiva se incorporen a la cultura institucional del Colegio La Enseñanza o cualquier otra institución educativa. De acuerdo con los análisis y resultados que arroja la investigación, se debe convencer a los directivos para que ejerzan una posición menos técnica - operativa y más de liderazgo transformacional.

También, es conveniente revisar si existe un manual de funciones para todas las dependencias. En caso negativo, a partir de un documento base, se sugiere elaborar en compañía de un equipo de líderes dicho manual de funciones, con contenidos prácticos, pertinentes y de crecimiento profesional y humano. Esta investigación encontró dicha necesidad y es posible que existan similares en otras áreas de gran impacto para la organización.

Finalmente, se recomienda hacer un análisis objetivo y visionario, para determinar el tipo de organización al que se aspira llegar y las implicaciones que conlleva. Habiendo definido lo anterior, se espera que la institución educativa avance coherentemente de acuerdo con esa apuesta. En caso de que se opte por una estructura colegiada hay que determinar dentro de esa forma de gobierno los roles (ejecutivo, directivo, operativo), el proceso de toma de decisiones, la gestión del tiempo, el tipo de diseño organizacional y lo que conlleva ser un gobierno aresté (el gobierno de los que saben).

8. NUEVOS INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN

A partir de este estudio, sus hallazgos y conclusiones se derivan algunas preguntas susceptibles de promover nuevas investigaciones para el mejoramiento de la calidad educativa en la toma de decisiones por parte de equipos directivos en instituciones escolares:

- ¿Pueden las organizaciones educativas, de acuerdo con la teoría de Laloux (2018), avanzar a nuevas estructuras tendientes al TEAL evolutivo, o necesariamente requieren comenzar desde cero?
- ¿Podría ser un gobierno colegiado garante de los procesos de certificación en calidad educativa?
- En las organizaciones escolares oficiales ¿qué aspectos resaltaría una investigación similar a la aquí desarrollada, desde la caracterización del equipo directivo y la toma de decisiones hasta la implementación de herramientas de prospectiva?
- ¿Qué metodologías y técnicas se pueden aplicar en una institución educativa escolar para garantizar que las decisiones sean prácticas, viables y operativas?
- Para un tipo de organización clásica y altamente jerárquica, ¿qué otras estrategias de gobernanza pueden ser significativas para la transformación de las instituciones escolares?
- ¿De qué manera desde la Gerencia del Talento Humano y su acción en la institución educativa, se promueve el mejoramiento de las prácticas y el crecimiento personal de los colaboradores?
- ¿Cómo articular los Sistemas de Gestión por Objetivos con las prácticas de prospectiva en las instituciones educativas escolares?
- ¿Se puede utilizar las herramientas de prospectiva, en clave de tecnologías 4.0, medidas por App?

9. LIMITACIONES

Se destacan tres limitaciones principales en el desarrollo de la presente investigación:

- Dadas las características del tipo de investigación etnográfica, en medio de la coyuntura de cuarentena, se complejizaron algunos encuentros presenciales, entrevistas y ejercicios de recolección de datos con los integrantes del Consejo de Desarrollo del Colegio La Enseñanza, Bogotá. El manejo de las agendas, las otras actividades propias de una coyuntura que proponía alternancia educativa (presencialidad/virtualidad) generaron dificultad en los encuentros personales y el registro en grabación de algunas entrevistas. No obstante, la entrevista virtual autorizada permitió avanzar en el proceso de recolección de datos.
- De igual forma, la socialización del Manual de Funciones del Consejo de Desarrollo recibió escasa retroalimentación por parte de los directivos debido a los procesos que actualmente se adelantan en materia de certificación del bilingüismo, el regreso a la presencialidad total por parte de escolares y docentes, y las tareas y actividades programadas.
- Así mismo, las dificultades de salud que se presentaron en algunos integrantes del Consejo de Desarrollo, las familias de ellos y el investigador mismo, a raíz de la pandemia ocasionada por el COVID-19, ocasionaron algunos retrasos en las fases del proyecto de investigación como la recolección de datos especialmente. Sumado a ello, el cierre de centros de documentación especializados y generales por pandemia, ocasionó un limitado acceso a la revisión bibliográfica de cierta literatura. En algunos casos los documentos que se traían fuera del país ampliaban más el tiempo para el avance de la investigación.

REFERENCIAS

- Amoros, E. B., Guilló, M. (2011). *Prospectiva y cultura de la innovación*. *Ekonomiaz* (número 76, 1er. cuatrimestre).
- Barzaga, O.S., Velez, H.J.J., Nevárez, J.V.H, Arroyo, M.V. (2019). *Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas*. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, volúmen XXV (número 2) p. 120-130.
- Calleja, L., Rovira, M. (2015). *Gobierno institucional. La dirección colegiada*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. EUNSA. Navarra – España.
- Colegio de La Enseñanza. (2020) *Misión y Visión*: Recuperado el 25 de marzo de 2020, en: <https://bit.ly/3wiuv7s>
- Coleman, B. (2018). *Improving the ethical decision-making process of educational leaders: An action research study*. (Doctoral Thesis). Roosevelt University. Chicago, Illinois. ProQuest LCC.
- Covey, S. (1995). El liderazgo centrado en principios. Recuperado el 10 de febrero de 2021, en: <https://bit.ly/2TBOiS5>
- Cubillos, L. (2014). *Gobierno Colegiado: una propuesta para la dirección de las personas*. (Tesis de Maestría). Universidad de La Sabana. Chía. Recuperado el 25 de marzo de 2020, en: <https://bit.ly/2TtUYBH>
- Cuevas, V. (2014). *La toma de decisiones en la alta dirección a través de la inteligencia emocional como herramienta*. Universidad Autónoma de c - México. Recuperado el 25 de marzo de 2020, en: <https://bit.ly/3hARTrI>
- Galián, I. (2017). Gobierno Institucional – La dirección colegiada. *Humanidades: revista de la Universidad de Montevideo*, No.1, junio 2017, p. 157-159.
- García, J. (2016). *Propuesta de resignificación del gobierno escolar a la luz del Ethos del gobierno colegiado fundamentado en el concepto de servicio*. (Tesis de Maestría). Universidad de La Sabana. Chía. Recuperado el 25 de marzo de 2020 en: <https://bit.ly/36bzz34>
- Godet, M. (1999). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Alfaomega grupo editorial. Santafé de Bogotá –Colombia.

- Godet, M., Durance, P. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. Recuperado el 1 de mayo de 2020, en: <https://bit.ly/2V4Hhhtp>
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo – el poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B,S.A. Barcelona – España.
- Han, B. (2019). *La sociedad del cansancio*. Segunda edición ampliada. Herder editorial. Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill.
- Laloux, F. (2018). *Reinventar las organizaciones*. Arpa editores. Barcelona – España.
- Lévy, P. (2004). *Inteligencia colectiva por una antropología del ciberespacio*. Recuperado el 1 de mayo de 2020, en: <http://inteligenciacolectiva.bvsalud.org/public/documents/pdf/es/inteligenciaColectiva.pdf>
- López, M., y Sarasúa, A. (1993). *Curso de formación para equipos directivos. La toma de decisiones. Organización y dirección de reuniones*. Serie cuadernos. Ministerio de Educación y Ciencia. Dirección de renovación pedagógica. Madrid – España.
- Lorda, J. (2010). *Humanismo II – Tareas del Espíritu*. Capítulo 5. El arte de gobernar. Ediciones RIALP, S.A. Madrid – España.
- Medina, J. (2006). *Visión compartida de futuro*. Universidad del Valle – Programa editorial. Cali – Colombia. Recuperado el 30 de marzo de 2020, en: <https://bit.ly/3ha8B22>
- Mendoza, D. y López, D. (2015). *Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción*. *Económicas CUC*, 36(1), 153-179. Recuperado el 2 abril de 2020, en: <https://bit.ly/3ygA9s1>
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Serie Guías No. 34. Recuperado el 2 de mayo de 2020, en: <https://bit.ly/3jGVSW6>
- Montoya, L. (2020). *Calidad de la Institución Educativa: hacia la complementariedad del principio de solidaridad y del principio de resultado desde el pensamiento estratégico como habilidad del directivo*. (Tesis de Maestría). Universidad de La Sabana. Chía.
- Montoya, M. (2019). *El pensamiento estratégico: un nuevo paradigma en el marco de la dirección de instituciones educativas*. (Tesis de Maestría). Universidad de La Sabana. Chía.

- Mora, W. (2017). *Prospectiva y acción directiva: caracterización y transformaciones en el colegio IED San José de Castilla*. (Tesis de Maestría). Universidad de la Sabana. Chía.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura OEI. (2019). *Liderazgo directivo*. Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica. Recuperado el 25 de marzo de 2020, en: <https://bit.ly/3hdWfWB>
- Orden de la Compañía de María Nuestra Señora (2020). *Historia. Compañía de María, más de 400 años en el mundo*. Una misión de comunidad. Recuperado el 25 de marzo de 2020, en <https://www.cdm.edu.co/historia/>
- Rivera, H. A., Malaver, M. N. (2006). *Importancia de la prospectiva en la sociedad*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico*. Vol. 18 no. 52 México, septiembre-diciembre.
- Rodríguez, C. (2020). *Hacia un modelo de calidad en el servicio en la Universidad de La Sabana*. (Tesis de Maestría). Universidad de La Sabana. Chía.
- Sandín, M.P. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación – Fundamentos y tradiciones*. Madrid. McGrawHill. Madrid - España.
- Sandoval, L. (2008). *Institución educativa y empresa: dos organizaciones humanas distintas*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. EUNSA. Universidad de La Sabana. Chía.
- Secretaría General. (2005). *El gobierno colegial de la Universidad de La Sabana*. Algunas proposiciones. Chía: Secretaría General Universidad de La Sabana.
- Yildirim, İ., Akan, D., & Yalçın, S. (2019). *Participation in Decision-making Process as A Predictor of Organizational Cynicism at Schools*. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 8(2), p. 487-506.

ANEXOS

Anexo A. Invitación a la máxima autoridad del Colegio La Enseñanza

Bogotá D.C., 29 de septiembre de 2020

Apreciada Hermana:
MARÍA HELENA PEÑA AFANADOR, odn.
 Rectora
 Colegio La Enseñanza – Compañía de María Nuestra Señora
 Ciudad.

Apreciada Madre María Helena:

Reciba un cordial saludo.

El equipo de investigación de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana se encuentra adelantando el proyecto titulado: “Prospectiva para la toma de decisiones en los directivos: Aportes para la colegialidad en una institución educativa”. Dicha investigación pretende analizar cómo incide el uso de herramientas prospectivas para la toma de decisiones de los directivos en la configuración de un gobierno colegiado. Igualmente, se pretende fortalecer la dinámica y estilo de gobierno en el actual equipo de desarrollo de la institución escolar.

Los hallazgos de esta investigación serán compartidos con su institución para contribuir en la implementación de herramientas de prospectiva y estilos de gobierno por parte de directivos, contribuyendo al favorecimiento en la toma de decisiones desde nuevos enfoques centrados en la persona. Al contar con su autorización se implementarán instrumentos de investigación dirigidos a sus directivos. La participación es de carácter voluntario y se garantiza confidencialidad en el manejo de la información, la cual será empleada exclusivamente con fines académicos. El reporte final de la investigación será socializado con su institución oportunamente.

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

Cordialmente;



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



Mg Laura Marcela Cubillos González
 Asesora de Investigación
laura.cubillos@unisabana.edu.co



Frederic Calderón Platero
 Investigador Principal
fredericcapl@unisabana.edu.co

Anexo B. Respuesta de autorización para adelantar investigación



Licencia de funcionamiento por Cédula real otorgada a Doña Clemencia de Calcedo en el Palacio de El Pardo, el 8 de febrero 1770 y ratificada por La Secretaria de Educación de Bogotá mediante Resolución 066 Enero 11 de 2002

Bogotá D.C., 06 de octubre de 2020

Apreciados Investigadores:

Mg. ÁNGELA RUBIANO BELLO; Mg. LAURA CUBILLOS GONZÁLEZ.

Asesoras del Proyecto

Lic. FREDERIC CALDERÓN PLATERO

Investigador Principal

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Universidad de La Sabana

Cordial saludo.

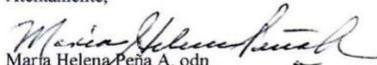
Se me ha informado que la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana adelantará un estudio denominado: "Prospectiva para la toma de decisiones en los directivos: aportes para la colegialidad en una institución educativa" con el personal directivo de la institución. Igualmente, se me ha explicado que la investigación tiene como finalidad analizar cómo incide el uso de herramientas prospectivas para la toma de decisiones de los directivos en la configuración de un gobierno colegiado. Se pretende así, fortalecer la dinámica y estilo de gobierno en el actual equipo de desarrollo del Colegio de La Enseñanza.

Yo **MARÍA HELENA PEÑA AFANADOR**, en mi calidad de Rectora, una vez informada sobre los propósitos y procedimientos generales que se llevarán a cabo en esta investigación, autorizo la participación.

Adicionalmente se me informó que:

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

Atentamente,


María Helena Peña A, odn
Rectora

Anexo C. Manual de funciones del equipo líder Consejo de Desarrollo

**Manual de Funciones
del Equipo Líder
Consejo de Desarrollo**

2021



Colegio La Enseñanza • Bogotá
ORDEN DE LA COMPAÑÍA DE MARÍA NUESTRA SEÑORA

Contenido

Manual de Funciones del Equipo Consejo de Desarrollo - Colegio La Enseñanza	2
1. Capacidades del gestor educativo	4
1.1. Direccionamiento y sostenibilidad económica	5
1.2. Comunicación y Mercadeo	6
1.3. Evangelizadora	7
1.4. Pedagógica y Convivencial	8
1.5. Talento Humano y Administración	9
2. Técnicas de impacto para directivos	10
2.1. Variables que inciden en la toma de decisiones. Tomada y adaptada de López y Sarasúa (1993)	10
2.2. Formas de tomar la decisión por parte de equipos directivos. Adaptada de López y Sarasúa (1993)	11
2.3. Gestión del tiempo	12
2.4. Pasos para delegar	13
2.5. Niveles de delegación, Calleja y Rovira (2015)	14
3. Crecimiento de la alta dirección	14
3.1. Diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional, Covey (1995)	14
3.2. Condiciones del gobernante, propuestas por Lorda (2010)	15

Manual de Funciones del Equipo Consejo de Desarrollo - Colegio La Enseñanza

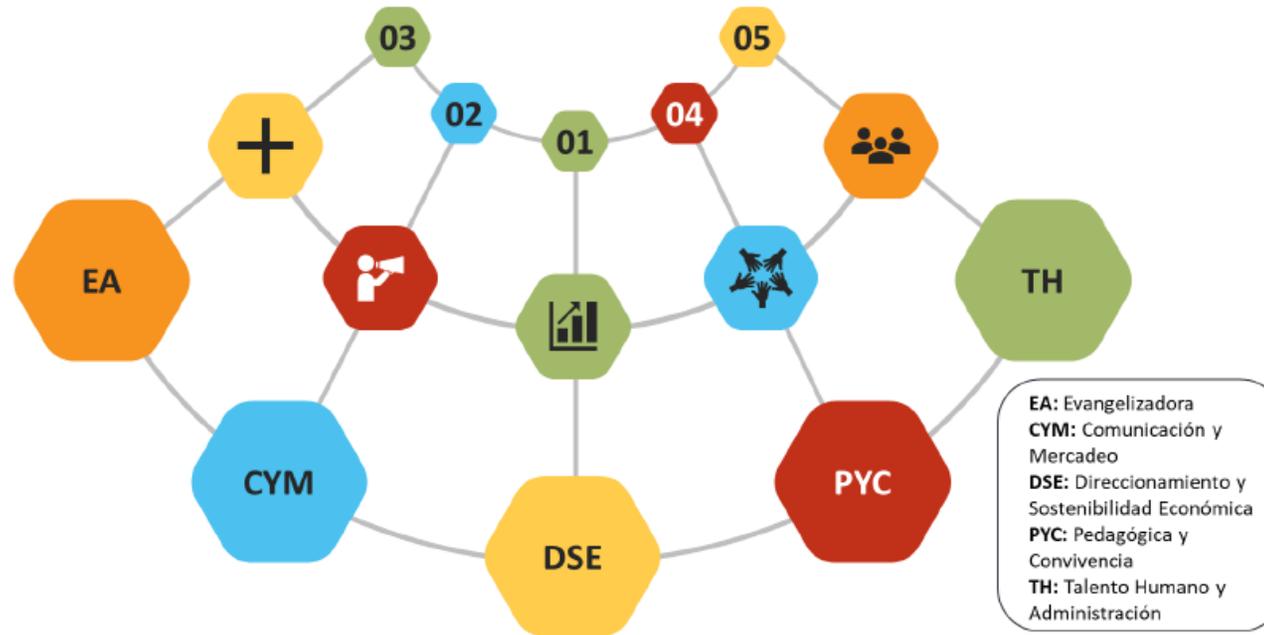
Objetivo del Equipo Consejo de Desarrollo: Direccionar estratégicamente el Colegio La Enseñanza para el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI) desde la prestación de un servicio educativo de calidad, la sostenibilidad de la Institución y la satisfacción de los beneficiarios.

Objetivos de las áreas de gestión educativa del Consejo de Desarrollo:

El equipo líder Consejo de Desarrollo del Colegio La Enseñanza, se compone de cinco directivos para cada una de las áreas de gestión, desde las que se diseñan e implementan estrategias orientadas al cumplimiento del PEI, la misión y visión institucional, los principios, valores y la promesa de valor. Cada una de estas áreas tiene los siguientes objetivos generales:

1. **Direccionamiento y sostenibilidad económica:** Hacer viable la obra educativa a largo plazo, garantizando la sostenibilidad económica y su crecimiento.
2. **Comunicación y mercadeo:** Incrementar la visibilización y el posicionamiento. Comunicación endógena y exógena. Atracción y retención de estudiantes.
3. **Evangelizadora:** Liderar estrategias de evangelización cristiana, centradas en los principios y carisma de la Orden de la Compañía de María Nuestra Señora.
4. **Pedagógica y Convivencial:** Dinamizar la propuesta pedagógica respondiendo a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. Garantizar ambientes de aprendizaje sanos y seguros.
5. **Talento Humano y Administración:** Velar por el bienestar del personal contratado e incentivar la cultura de alto desempeño laboral. Garantizar las condiciones óptimas de operación de la planta física.

Gestión Educativa – Consejo de Desarrollo CLE



1. Capacidades del gestor educativo

Condiciones personales para desempeñarse en un gobierno colegiado, Calleja y Rovira (2015)

Conocimientos		Actitudes		Cualidades innatas
Conocimientos relacionados con la inteligencia conceptual.	Conocimientos relacionados con la inteligencia práctica.	Actitudes relacionadas con valores.	Actitudes relacionadas con la voluntad.	
<p>Generalista.</p> <p>Informaciones concretas.</p> <p>Dominio de un modelo sensato de política de empresa.</p> <p>Métodos y técnicas.</p>	<p>Desarrollo de la capacidad analítica.</p> <p>Desarrollo de la capacidad integradora.</p> <p>Sistema de Objetivos y Políticas (SOP) realistas.</p> <p>Acción realista.</p>	<p>Profesionalidad.</p> <p>Respeto a los otros.</p> <p>Prudencia y firmeza.</p>	<p>Constancia.</p> <p>Afán de superación.</p>	<p>Impulso para actuar en la incertidumbre.</p> <p>Creatividad.</p> <p>Imaginación realista.</p> <p>Confianza en sí mismo.</p> <p>Iniciativa para abordar asuntos.</p> <p>Respuesta frente a lo inesperado.</p> <p>Despertar la confianza de los demás.</p> <p>Cualidad personal de distinción.</p>

A continuación, se detallan las funciones y competencias de las cinco áreas de gestión del Equipo Consejo de Desarrollo:

1.1. Direccionamiento y sostenibilidad económica

Nombre del cargo: Líder del área Direccionamiento y sostenibilidad económica	
Naturaleza del cargo: Directiva	
Cargo superior inmediato: Rectoría y Gobierno Colegiado	
Funciones	Tareas
Asesorar a las áreas de dirección estratégica de la institución educativa sobre la viabilidad y conveniencia financiera de las operaciones y proyectos.	Establecer los procesos, procedimientos, tiempos y lineamientos para la solicitud de recursos financieros que les permita, a todas las áreas, llevar a cabo proyectos estratégicos en concordancia con la planificación institucional.
Asesorar al Gobierno Colegiado en las políticas que incidan directamente en la asignación de recursos.	Definir los procesos, procedimientos, tiempos y lineamientos para la solicitud de recursos financieros que les permita, a todas las áreas, llevar a cabo sus funciones, actividades de la gestión del día a día; en concordancia con la planificación institucional.
Elaborar el Presupuesto Institucional a partir del Plan Operativo Anual	Preparar y coordinar los presupuestos tanto de operaciones corrientes, como de inversión y financiación a largo plazo.
Realizar el seguimiento de los presupuestos establecidos, según la planificación.	Elaborar los procesos, procedimientos, lineamientos e instrumentos necesarios para el control presupuestal.
Realizar el seguimiento de los objetivos de rentabilidad y equilibrio financiero del Colegio La Enseñanza.	Diseñar las políticas e instrumentos de control a los recursos financieros de la Institución de acuerdo con las metas de rentabilidad propuestas.
Responsabilidades asociadas con la toma de decisiones	
Proceso de toma de decisiones: Por consenso	
Tipo de decisiones: De sostenibilidad y las de mayor impacto para la institución. No se toman decisiones operativas ni técnicas, estas son delegadas.	
Competencias Requeridas	
Inteligencia conceptual	Conocimiento de métodos y técnicas sobre la gestión financiera organizacional.
	Conocimiento de las políticas institucionales
Inteligencia práctica	Capacidad analítica
	Capacidad integradora
	Acción realista
Actitudes relacionadas con valores	Profesionalismo
	Prudencia y firmeza
Actitudes relacionadas con la voluntad	Constancia
	Afán de superación
Cualidades innatas	Impulso para actuar en la incertidumbre
	Creatividad
	Imaginación realista
	Confianza en sí mismo
	Iniciativa para abordar asuntos
	Respuesta frente a lo inesperado
Experiencia previa deseada	Nº de años
	Experiencia en dirección y gestión de instituciones educativas.
	3

1.2. Comunicación y Mercadeo

Nombre del cargo: Líder del área de Comunicación y Mercadeo	
Naturaleza del cargo: Directiva	
Cargo superior inmediato: Rectoría y Gobierno Colegiado	
Funciones	Tareas
Asesorar a las áreas de dirección estratégica de la institución educativa sobre las estrategias de marketing a implementar para el desarrollo de proyectos.	Diseñar, coordinar y supervisar la estrategia y planes de marketing de los servicios que presta la institución educativa.
Asesorar al Gobierno Colegiado en la elaboración de la estrategia de comunicación organizacional interna y externa	Elaborar, implementar y supervisar la estrategia y planes de comunicación organizacional de la institución educativa.
Acompañar al Gobierno Colegiado en el análisis de la demanda de los servicios educativos ofertados por la institución.	Realizar investigaciones de mercado para el análisis de la estrategia de acercamiento a los diferentes nichos de mercado, beneficiarios de los servicios prestados por la institución educativa.
Proponer, desarrollar y gestionar las campañas publicitarias estratégicas, para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.	Supervisar la estrategia de marketing en redes sociales y marketing de contenidos. Avance y seguimiento de las alianzas estratégicas público - privadas.
Responsabilidades asociadas con la toma de decisiones	
Proceso de toma de decisiones: Por consenso	
Tipo de decisiones: De sostenibilidad y las de mayor impacto para la institución. No se toman decisiones operativas ni técnicas, estas son delegadas.	
Competencias Requeridas:	
Inteligencia conceptual	Conocimiento de métodos y técnicas sobre la gerencia organizacional de Marketing, Promoción y Comunicación Conocimiento de las políticas institucionales
Inteligencia práctica	Capacidad analítica
	Capacidad integradora
	Acción realista
Actitudes relacionadas con valores	Profesionalismo
	Prudencia y firmeza
Actitudes relacionadas con la voluntad	Constancia
	Afán de superación
Cualidades innatas	Impulso para actuar en la incertidumbre
	Creatividad
	Imaginación realista
	Confianza en si mismo
	Iniciativa para abordar asuntos
	Respuesta frente a lo inesperado
	Despertar la confianza de los demás
Cualidad personal de distinción	
Experiencia previa deseada	Nº de años
Experiencia en diseño de estrategias de Marketing en instituciones educativas.	2

1.3. Evangelizadora

Nombre del cargo: Líder del área Evangelizadora	
Naturaleza del cargo: Directiva	
Cargo superior inmediato: Rectoría y Gobierno Colegiado	
Funciones	Tareas
Asesorar al Gobierno Colegiado en la elaboración de las políticas y lineamientos de la Proyección Social, bajo los principios de la Compañía de María que impacten positivamente en el entorno social del Colegio La Enseñanza - Bogotá.	Diseñar, coordinar y supervisar la implementación de las políticas y lineamientos de la Proyección Social institucional que involucren a toda la comunidad educativa e impacten positivamente el entorno social del Colegio La Enseñanza - Bogotá.
Iluminar las reflexiones de acercamiento a las comunidades vulnerables desde los principios y valores cristianos impulsados por la Compañía de María.	Elaborar un plan de acompañamiento a comunidades vulnerables con el concurso de estudiantes, padres de familia, docentes, administrativos y directivos.
Acompañamiento en la dimensión espiritual de los diferentes actores de la institución escolar, para su crecimiento y desarrollo que resignifiquen el sentido del actuar.	Diseñar las estrategias de acompañamiento en la dimensión espiritual de diferentes actores de la institución escolar.
Responsabilidades asociadas a la toma de decisiones	
Proceso de toma de decisiones: Por consenso	
Tipo de decisiones: De sostenibilidad y las de mayor impacto para la institución. No se toman decisiones operativas ni técnicas, estas son delegadas.	
Competencias Requeridas	
Inteligencia conceptual	Conocimiento de métodos y técnicas sobre gestión comunitaria educativa. Conocimientos pastorales, teológicos, teleológicos y de acompañamiento espiritual.
	Conocimiento de las políticas institucionales
Inteligencia práctica	Capacidad analítica
	Capacidad integradora
	Acción realista
Actitudes relacionadas con valores	Profesionalismo
	Prudencia y firmeza
Actitudes relacionadas con la voluntad	Constancia
	Afán de superación
Cualidades innatas	Impulso para actuar en la incertidumbre
	Creatividad
	Imaginación realista
	Confianza en sí mismo
	Iniciativa para abordar asuntos
	Respuesta frente a lo inesperado
	Despertar la confianza de los demás
Cualidad personal de distinción	
Experiencia previa deseada	No. de años
Experiencia en temáticas pastorales y proyectos comunitarios.	2

1.4. Pedagógica y Convivencial

Nombre del cargo: Líder del área Pedagógica y Convivencial	
Naturaleza del cargo: Directiva	
Cargo superior inmediato: Rectoría y Gobierno Colegiado	
Funciones	Tareas
Promover metodologías académicas y formativas transdisciplinarias que afiancen la articulación curricular y el desarrollo de competencias.	Diseñar las estrategias y planes para la implementación de metodologías académicas, formativas y transdisciplinarias que permitan el logro de los objetivos institucionales.
Fortalecer las habilidades para la resolución pacífica de conflictos desarrollando las competencias ciudadanas que exige el siglo XXI.	Diseñar las estrategias y planes para la implementación de estrategias de prevención y acción ante el conflicto escolar.
Responsabilidades asociadas a la toma de decisiones	
Proceso de toma de decisiones: Por consenso	
Tipo de decisiones: De sostenibilidad y las de mayor impacto para la institución. No se toman decisiones operativas ni técnicas, estas son delegadas.	
Competencias Requeridas	
Inteligencia conceptual	Conocimiento de métodos y técnicas sobre gestión comunitaria educativa, pedagogía y gestión curricular.
	Conocimiento de las políticas institucionales
Inteligencia práctica	Capacidad analítica
	Capacidad integradora
	Acción realista
Actitudes relacionadas con valores	Profesionalismo
	Prudencia y firmeza
Actitudes relacionadas con la voluntad	Constancia
	Afán de superación
Cualidades innatas	Impulso para actuar en la incertidumbre
	Creatividad
	Imaginación realista
	Confianza en si mismo
	Iniciativa para abordar asuntos
	Respuesta frente a lo inesperado
	Despertar la confianza de los demás
Cualidad personal de distinción	
Experiencia previa deseada	Nº de años
Experiencia en gestión comunitaria educativa o cargos de coordinación convivencial y académica en instituciones escolares de niveles básica y media.	3

1.5. Talento Humano y Administración

Nombre del cargo: Líder del área Talento Humano y Administración	
Naturaleza del cargo: Directiva	
Cargo superior inmediato: Rectoría y Gobierno Colegiado	
Funciones	Tareas
Asesorar al equipo Consejo de Desarrollo en la contratación de las personas que posean o puedan desarrollar las habilidades requeridas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Establecer los procesos, procedimientos y lineamientos de contratación y selección de personal acorde a los principios de mérito, transparencia y equidad.
Incentivar los procesos de formación continua para el desarrollo de las competencias necesarias conforme los objetivos institucionales.	Desarrollar los lineamientos de formación y actualización permanentes acordes con las necesidades de las competencias a desarrollar del personal.
Proponer los procesos para el desarrollo de las evaluaciones de desempeño que permitan identificar las competencias que necesitan mayor desarrollo.	Definir el proceso, lineamiento y políticas institucionales para llevar a cabo las evaluaciones de desempeño de los docentes, administrativos y directivos de la Institución.
Proponer políticas y lineamientos de incentivos y reconocimientos a la labor de los colaboradores.	Desarrollar los lineamientos de incentivos y promoción de habilidades del personal que labora en la institución.
Velar por el mantenimiento de los espacios físicos para el desarrollo de todas las actividades institucionales.	Diseñar, implementar y hacer seguimiento a las labores de mantenimiento y adecuación de las instalaciones físicas de acuerdo con las necesidades de la Institución.
Responsabilidades asociadas a la toma de decisiones	
Proceso de toma de decisiones: Por consenso	
Tipo de decisiones: De sostenibilidad, de mayor impacto para la institución.	
Competencias Requeridas	
Inteligencia conceptual	Conocimiento en gestión estratégica organizacional del Talento Humano. Conocimientos de gestión administrativa.
	Conocimiento de las políticas institucionales
Inteligencia práctica	Capacidad analítica
	Capacidad integradora
	Acción realista
Actitudes relacionadas con valores	Profesionalismo
	Prudencia y firmeza
Actitudes relacionadas con la voluntad	Constancia
	Afán de superación
Cualidades innatas	Impulso para actuar en la incertidumbre
	Creatividad
	Imaginación realista
	Confianza en sí mismo
	Iniciativa para abordar asuntos
	Respuesta frente a lo inesperado
	Despertar la confianza de los demás
Cualidad personal de distinción	
Experiencia previa deseada	No. de años
Experiencia en administración de instituciones educativas y en gerencia de Talento Humano Organizacional.	3

2. Técnicas de impacto para directivos

2.1. Variables que inciden en la toma de decisiones. Tomada y adaptada de López y Sarasúa (1993)

Variable	Definición
1. Responsabilidad de la toma de decisión. ¿Quién decide?	Lo primero que debe hacer una dirección ante la toma de una decisión es analizar quién o quiénes son los responsables de cada actuación y qué estructura organizativa o equipos docentes están implicados.
2. Tipo de decisión. ¿Qué se decide?	Antes de tomar una decisión, debe analizarse el tipo, ámbito, objetivo y finalidad de la misma, a qué temas o problemas se quiere dar respuesta, qué personas están implicadas y todas las variables posibles para lograr la mayor efectividad.
3. Técnica o estrategia para la toma de decisión. ¿Cómo se decide?	Es importante y necesario seleccionar y analizar la técnica más adecuada para su utilización por la persona o equipo de personas responsables, sobre todo si se van a realizar una o varias reuniones.
4. Tiempo. ¿Cuándo es necesario y conviene decidir?	La eficacia de una decisión tomada viene determinada no sólo por la calidad de esta, sino también por su oportunidad y adecuación al tiempo en que se aplica.
5. Personas afectadas o implicadas en la decisión.	A la hora de tomar una decisión, conviene tener en cuenta las personas o grupos que están afectados e implicados en la decisión tomada. La información, la consulta o participación en la propia toma de decisiones son factores que no hay que olvidar.
6. Consecuencias.	De la misma manera que se analizan las causas, los procedimientos o los responsables en la toma de decisión, es necesario que se analicen y prevean las consecuencias y repercusiones que puede traer consigo.

2.2. Formas de tomar la decisión por parte de equipos directivos. Adaptada de López y Sarasúa (1993)

Forma de tomar decisiones	Características	Observaciones
<u>Por votación democrática</u>	<ul style="list-style-type: none"> - El coordinador de la reunión informa y centra el tema objeto de la toma de decisión: génesis y razones de la necesidad de tomar decisiones sobre el tema o problema. - El grupo analiza, debate y discute alternativas. - El grupo decide por votación la opción mayoritaria. - La votación en todo grupo o equipo de trabajo debe hacerse de forma secreta, a no ser que exista previo consenso. 	<p>Problemas de las decisiones acordadas por votación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La decisión adoptada por mayoría implica la división dentro del grupo entre vencedores y vencidos. - La decisión que se tome difícilmente implica a todos los miembros. - A veces estas decisiones, para evitar conflictos, no se suelen llevar a la práctica ni se hace un control y seguimiento de ellas. Quedan, así, devaluadas y desprestigiadas.
<u>De forma parlamentaria</u>	<ul style="list-style-type: none"> - La Coordinación o Dirección de la reunión expone y contextualiza el tema. - Se plantean y se analizan las diferentes alternativas. - El tema se discute, pero no se llega a votar hasta que se agotan las razones. - La votación se ofrece como solución, pero el grupo se compromete a aceptar y asumir la decisión de la mayoría. 	<ul style="list-style-type: none"> - Como en la forma anterior, la decisión se basa en la votación, pero se hace un esfuerzo para integrar a las minorías. - Con la decisión tomada se intenta implicar a todos, y se crean mecanismos de seguimiento y control por parte del grupo.
<u>Por consenso</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Esta forma de tomar decisiones en equipo supone el nivel mayor de participación y de compromiso por parte del grupo. - La decisión se toma por consenso, no llegándose nunca a la votación. - No es aconsejable la votación, ya que, en ciertos temas, se corre el riesgo de que los resultados de esta no sean aceptados y asumidos. - Se aconseja el consenso a través del pacto y de la negociación. - Esta forma de trabajo y de decidir es mucho más lenta, pero más eficaz, ya que todo el grupo participa y se implica en la decisión. - Frente a la votación, crea un buen ambiente de trabajo y un buen clima de relaciones personales. 	<p>Esta forma de decidir es totalmente necesaria...</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.º ...si la decisión va a tener mucha importancia en la organización y funcionamiento del grupo o del centro. 2.º ...si el grupo no está de acuerdo con el análisis del problema o tema. 3.º ...si la decisión que se va a tomar afecta directamente a los intereses, a los valores, o está relacionada directamente con el trabajo y las funciones de cada uno de los miembros participantes. 4.º ...si la decisión se quiere implantar y llevar a efecto con garantías. 5.º ...para llegar a acuerdos en la elaboración de los Proyectos curriculares y en todas las decisiones en equipo de carácter pedagógico y didáctico.

2.3. Gestión del tiempo

Matriz de Eisenhower

		URGENCIA	
		Urgente	No Urgente
IMPORTANCIA	Importante	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos con deadline. - Cuestiones apremiantes. - Emergencias o crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Detección de oportunidades. - Tareas de carácter preventivo. - Actividades de planificación.
	No importante	<ul style="list-style-type: none"> - Asuntos que requieren de resolución inmediata. - Algunas llamadas telefónicas. - Ciertos correos electrónicos. - Determinadas reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de tiempo. - Asuntos ajenos al puesto de trabajo y la responsabilidad. - Asuntos triviales. - Ciertas llamadas telefónicas y algunos emails.

Fuente: <https://www.grandespymes.com.ar/2017/02/24/urgente-vs-importante-diferencias-y-ejemplos/>

Principios de facultamiento



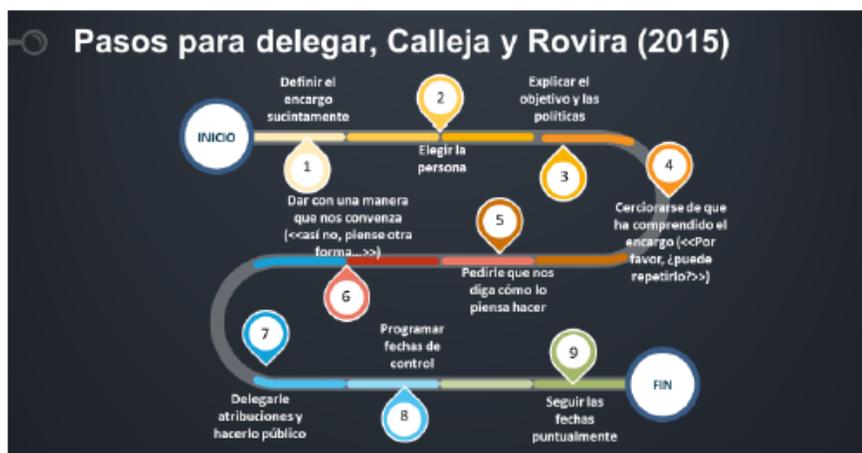
Fuente: <https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1820>

Fases del pensamiento estratégico

Fase	Pregunta asociada	Pasos de la planificación estratégica
Percepción	¿Qué parece estar ocurriendo aquí?	Visualizar el campo de juego, los participantes y el entorno. Prever el futuro.
Comprensión	¿Qué posibilidades enfrentamos?	Identificación de posibilidades estratégicas. Cotejo de las posibilidades con las capacidades
Razonamiento	¿Qué haremos al respecto?	Elección de una estrategia principal. Implementación de la estrategia

Fuente: Castañeda (2001), citado por Mendoza y López (2015)

2.4. Pasos para delegar



2.5. Niveles de delegación, Calleja y Rovira (2015)

Nivel de delegación	¿Cómo delegar?
E. Ninguna responsabilidad salvo realizar las cosas bien siguiendo instrucciones precisas.	Conviene trabajar junto a él y luego dejarle solo paulatinamente. Explicarle hasta las tareas más simples con todo detalle; si tienen dudas que pregunten.
D. Que el colaborador dé alternativas y el jefe decida al final.	Procurar elegir aquella alternativa que razonablemente lleva al objetivo dentro de las políticas, y sea del gusto del colaborador.
C. <<Tráeme un análisis elaborado>>.	Revisar los detalles entre ambos; aclarar los criterios para alcanzar los objetivos.
B. <<Hazlo como quieras, pero manténme informado>>.	Elegir hitos especiales para informar; darle criterio de cuándo informar, pero que sea él quien decida la forma de hacerlo.
A. <<La responsabilidad es totalmente tuya, dime solo cuándo has terminado>>.	Pero que al final haga un informe de recomendaciones para veces sucesivas.

3. Crecimiento de la alta dirección

3.1. Diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional, Covey (1995)

Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional
<ul style="list-style-type: none"> • Se construye sobre la necesidad humana de cumplir con una tarea y ganarse la vida. • Se preocupa por el poder y el puesto, la política y los alicientes. • Se encuentra atrapado en asuntos cotidianos. • Se centra en el corto plazo y los datos fuertes. • Confunde causas con síntomas y se preocupa más por el tratamiento que por la prevención. • Se concentra en cuestiones tácticas. • Se basa en las relaciones humanas para dulcificar las interacciones humanas. • Se guía y trabaja por cumplir con las expectativas del rol al trabajar con eficacia con los sistemas existentes. • Apoya las estructuras y sistemas que refuerzan el nivel inferior, maximizan la eficiencia y garantizan ganancias a corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se crea sobre la necesidad humana de tener un significado. • Se preocupa de los fines y valores, la moral y la ética. • Trasciende los asuntos cotidianos. • Se propone alcanzar objetivos a largo plazo sin comprometer los valores y los principios humanos. • Separa las causas de los síntomas y actúa preventivamente. • Valoriza el beneficio como base del crecimiento. • Es proactivo, catalizador y paciente. • Se concentra mayoritariamente en las misiones y en la estrategia para lograrlas. • Utiliza plenamente los recursos humanos. • Detecta y desarrolla los nuevos talentos. • Reconoce y recompensa las contribuciones importantes. • Diseña y rediseña las tareas para que tengan sentido y constituyan un desafío. • Libera el potencial humano. • Es un ejemplo de amor. • Dirige hacia nuevos rumbos. • Almeja las estructuras y sistemas internos para reforzar los valores y objetivos superiores.

3.2. Condiciones del gobernante, propuestas por Lorda (2010)

Ser prudente	El que sabe decidir, el que reúne los hábitos y la experiencia necesaria para decidir bien. Exige paz interior. El que gobierna necesita sentido de la proporción.
Ser justo y razonable	Hay que tratar a todos por igual en lo que tienen de igual. Evitar las preferencias inmotivadas a la hora de escoger o de repartir cargas o beneficios.
Tener corazón y ánimo	Hace falta ánimo y fortaleza para enfrentarse con los problemas, pero también con las personas, que a veces, es más difícil: para exigir y corregir.



Anexo D. Consentimiento informado



Consentimiento informado

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
Proyecto de investigación
PROSPECTIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LOS DIRECTIVOS: APORTES PARA LA
COLEGIALIDAD EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Respetado Directivo:

Somos un grupo de investigación de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto titulado: “**PROSPECTIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LOS DIRECTIVOS: APORTES PARA LA COLEGIALIDAD EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**”. Este estudio se propone resolver el siguiente interrogante: ¿Cómo incide el uso de herramientas prospectivas para la toma de decisiones de los directivos en la configuración del gobierno colegiado en una institución educativa de Bogotá? Se señala que el análisis en el uso de herramientas de prospectiva en la toma de decisiones pretende reconocer las capacidades específicas del Consejo de Desarrollo del Colegio La Enseñanza. Con el fin de reunir información se realizarán entrevistas personalizadas las cuales serán grabadas para asegurar el aprovechamiento de los datos.

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

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

Para el estudio tiene una gran importancia que usted pueda participar ya que, como integrante activo del Consejo de Desarrollo, su visión sobre las capacidades específicas de dicho Consejo, en la toma de decisiones analizadas desde una estructura colegiada, serán fundamentales para la investigación. Finalmente, le recordamos que usted tiene la libertad de retirarse como participante del proyecto si así lo desea. En tal caso, le agradecemos informarnos al respecto.

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

Agradecemos su gentil información.

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

Mg. Laura Marcela Cubillos Gutiérrez
 Asesora de Investigación
laura.cubillos@unisabana.edu.co

Lic. Frederic Calderón Platero
 Investigador Principal
fredericcapl@unisabana.edu.co

MANIFESTACIÓN CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ identificado(a) con CC _____ de _____
 _____, ACEPTO VOLUNTARIAMENTE participar en el estudio y manifiesto que he leído y comprendido el objetivo del estudio.

FIRMA: _____
 FECHA: _____

Anexo E. Protocolo de entrevista a profundidad para directivos



Protocolo de entrevista a profundidad para directivos

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA EL DIRECTIVO DEL
COLEGIO LA ENSEÑANZA – BOGOTÁ.

Asesoras: Ángela María Rubiano Bello, Mg. en Educación / Laura Marcela Cubillos Gutiérrez, Mg. en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.

Investigador: Frederic Calderón Platero, estudiante de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Dirigida a: Directivos del Colegio La Enseñanza – Bogotá.

Objetivo de la entrevista a profundidad: Reconocer las capacidades específicas para la toma de decisiones desde un gobierno colegiado en el Consejo de Desarrollo del Colegio La Enseñanza. Es decir, si las narrativas aluden a las capacidades de los directivos desde la toma de decisiones en clave de colegialidad.

Fecha: _____ **Hora:** _____

Lugar: _____

Moderador: _____

Datos del Participante

Nombre del Directivo: _____

Cargo: _____

Antigüedad en el cargo: _____

Formación Académica de Pregrado:

Formación Académica de Posgrado:

La presente entrevista tiene como fin aportar elementos de análisis para reconocer capacidades propias de directivos en la toma de decisiones desde una perspectiva de gobierno colegiado. Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

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

1. ¿Qué es el Consejo de Desarrollo?

2. ¿Por qué la decisión de crear este Consejo?
3. ¿Quiénes lo integran?
4. ¿Cómo está estructurado el Consejo de Desarrollo para dar respuesta a los desafíos de las cinco áreas de gestión?
5. ¿Cuáles son las funciones concretas del Consejo de Desarrollo?
6. ¿Cuál es tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?
7. ¿Cómo contribuye la creación de este Consejo con la misión y visión de la institución?
8. ¿En qué aspectos se ve beneficiada la gestión educativa con el Consejo de Desarrollo?
9. ¿De qué manera se desarrollan los encuentros?
10. ¿Qué técnica o procedimiento orienta las reuniones del Consejo de Desarrollo?
11. ¿Qué técnicas o procedimientos orientan la toma de decisiones del Consejo de Desarrollo?
12. ¿Cómo se controla la ejecución de una decisión tomada al interior del Consejo de Desarrollo?
13. Para el análisis de una situación ¿cómo se procede en el Consejo de Desarrollo?
14. ¿Quiénes proveen la información que se somete a análisis en el Consejo?
15. ¿Cuáles son las fuentes (*personas, documentos, informes, estadísticas*) de donde se obtiene la información para analizar en el proceso de toma de decisiones?
16. ¿Qué herramientas de analítica emplean para sistematizar los indicadores?
17. ¿Qué herramientas de analítica emplean para realizar seguimiento a los indicadores?
18. ¿Qué tiempo toma analizar una situación nueva en el Consejo de Desarrollo?
19. ¿Cuál es la metodología que emplean para poder reconocer los distintos puntos de vista de los integrantes cuando van a tomar una decisión?
20. ¿Cómo manejan la diferencia de perspectiva frente a un tema en el Consejo de Desarrollo?
21. ¿Cómo llegan a la toma de decisiones integrando diferentes perspectivas?
22. ¿Cómo se aseguran de que las decisiones que toman sean viables, prácticas y operativas?
23. ¿Cómo se realiza el análisis de contexto para la toma de decisiones?
24. ¿Cómo ponen en marcha las decisiones que han tomado en el Consejo de Desarrollo?
25. ¿Qué valores o principios orientan tu rol dentro del Consejo de Desarrollo?
26. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo impulsa la mejora personal de sus integrantes para el servicio a la comunidad educativa?
27. ¿Qué actitudes de constancia observas en tus compañeros del Consejo de Desarrollo?
28. ¿De qué manera los integrantes del Consejo de Desarrollo impulsan tu mejora personal?
29. En tiempos de crisis e incertidumbre, ¿cómo se toman decisiones en el Consejo de Desarrollo?

30. Cuéntame alguna de las situaciones donde tu consideres que el Consejo de Desarrollo ha tomado decisiones ingeniosas.
31. ¿De qué manera influye el ambiente (*actitudes, disposiciones, lenguaje verbal y no verbal*) en tu autoconfianza dentro del equipo de desarrollo?
32. ¿En este equipo, las personas pueden confrontar y decir lo que piensan o sienten cuando es necesario? ¿Por qué?
33. La iniciativa consiste en dar el primer paso cuando necesitamos atender un desafío. ¿Qué acciones del Consejo de Desarrollo evidencian iniciativa?
34. ¿De qué manera el Consejo de Desarrollo se anticipa al cambio en la institución?
35. ¿Cuál es el grado de receptividad tuyo respecto al cambio, dentro del Consejo de Desarrollo?
36. ¿De qué manera tu rol, dentro del Consejo de Desarrollo, genera confianza al equipo?
37. ¿Qué tan fácil te resulta a ti persuadir a los demás miembros del Consejo de Desarrollo?
38. ¿Qué aporte o impacto tiene para el Consejo de Desarrollo tu presencia y participación en la toma de decisiones?

Fin de la entrevista. Gracias por su participación.

Anexo F. Diagrama de gestiones equipo Consejo de Desarrollo, Colegio La Enseñanza - Bogotá

Diagrama de gestiones

4



Fuente: Colegio La Enseñanza, Bogotá.