

# LA GESTIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DE ESCUELAS CATÓLICAS: características y retos de futuro

**ANA HUESCA Y CARMEN AGUDO**

Profesoras investigadoras de la Universidad P. Comillas;  
Directora del Departamento de Calidad de Escuelas Católicas Nacional  
ahuesca@chs.upcomillas.es; carmenagudo@escuelascatolicas.es

“El Departamento de Calidad de Escuelas Católicas Nacional está realizando un *Estudio para conocer los avances en la gestión de los centros educativos afiliados*. Para ello, se ha puesto en marcha una encuesta dirigida a titulares o directores generales de los centros, con la que se pretende recoger información de primera mano sobre diferentes ámbitos de la gestión de las instituciones educativas”. Con estas palabras se avisaba a través de una carta a los centros educativos afiliados a Escuelas Católicas del inicio de un ambicioso proyecto que deseaba contar con la colaboración del mayor número posible de afiliados.

El objetivo de la iniciativa del estudio es incrementar el conocimiento, ampliar la información, aumentar el aprendizaje, y en definitiva, ejercitar el entendimiento para alcanzar o comprender mejor la gestión que actualmente se aplica en los centros, con el fin de que el Departamento de Calidad de Escuelas Católicas obtenga información adecuada y suficiente para poder ofrecer un servicio a los centros, como destinatarios finales, adaptado a las necesidades en el corto, medio y largo plazo que los consolide como centros de referencia en la gestión de los mismos.

Todos sabemos que una de las disonancias que con más frecuencia se producen cuando se aplican los procedimientos y requisitos de un sistema de calidad se debe a la falta de una reflexión posterior sobre sus resultados. A partir de esa reflexión, que a través de este estudio se pretende realizar, se deberían obtener las claves de futuras mejoras y aprovechamiento de los esfuerzos hasta ahora realizados. Creemos que con las conclusiones del estudio que se está llevando a cabo se podrán establecer propuestas que puedan ser usadas por cada uno de los centros aplicándolas a sus propias circunstancias.

La principal técnica de investigación elegida para este estudio es una encuesta encargada a la Unidad de Investigación y Estudios Sociales de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, fruto de un convenio con la Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

En este estudio se han abordado prácticamente todos los ámbitos de gestión de un centro educativo de titularidad privada con carácter propio o ideario, los relativos al proyecto educativo, la innovación y la Pastoral; los relacionados con el liderazgo y la dirección de personas; la planificación y la estrategia es otro de los bloques tratados en el estudio, y, por último, se han incorporado algunas cuestiones relativas a la sistemática de medición de los resultados del centro.

dirección de centros ▾



Carmen Agudo y Ana Huesca.

Para la encuesta se ha aplicado un cuestionario por medio de Internet, programado dentro del sistema Gandía Integra, habiéndose iniciado el campo el día 14 de febrero, permanece en el momento de escribir este artículo abierto el plazo de respuesta cuyo cierre se prevé para el día 19 de marzo. Partimos de una base de datos con direcciones de correo electrónico de 2.058 centros escolares afiliados a Escuelas Católicas de entre los cuales se realizaron 1.519 envíos efectivos con un link de acceso al cuestionario. No se preparó una muestra específica sino que se incluyó el universo completo objeto de estudio y se intenta lograr la mayor participación posible mediante un contacto personalizado por la vía de los correos electrónicos. Tras dos semanas de trabajo de campo han sido completados 294 cuestionarios (un 13,8% de la muestra teórica) y otros 228 han sido iniciados y aplazados en curso.

La duración media del tiempo requerido para contestar al cuestionario se sitúa en 30 minutos, con una desviación bastante pequeña sobre esta tendencia central.

A continuación queremos realizar una presentación de los primeros resultados (aún parciales) que se llevan recogidos hasta el momento de escribir estas líneas. Hay que advertir que la base de población encuestada que aparecerá en cada uno de los gráficos será variable debido a la existencia de cuestionarios incompletos que están aún en proceso o bien a la opción de no contestar que algunos encuestados hayan podido adoptar en algunas preguntas.



### CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUESTADOS

La encuesta va dirigida a los titulares o directores generales de los centros escolares aunque con indicaciones de buscar en otros miembros del centro el apoyo para poder contestar adecuadamente a las preguntas del cuestionario si así fuera necesario. Efectivamente son estos cargos los que principalmente están cumplimentando el cuestionario, como se puede ver en el gráfico 1.

Entre los entrevistados se encuentran tanto hombres como mujeres y la franja de edad en la que se encuentran la mayoría de ellos oscila entre 41 y 50 años (con una edad media de 51 años) (gráfico 2).

La encuesta se ha distribuido por todo el territorio nacional y un primer éxito de la misma se debe a la distribución efectiva por todas las comunidades autónomas que hemos comprobado en estos primeros resultados. Las comunidades de Castilla y León (19,5%) y Valencia (13,3%) son quienes más han respondido este llamamiento de colaboración, hasta el momento, seguidas de la comunidad de Madrid (12%) y Andalucía (11,3%).

Sobre las características de los centros que colaboran, hay que decir que son más numerosos aquéllos con titularidad religiosa femenina (56%) que masculina (37%) y que hay una participación del 7% de centros con otro tipo de titularidad. Están participando tanto

Gráfico 1. CARGO QUE OCUPA EL ENCUESTADO

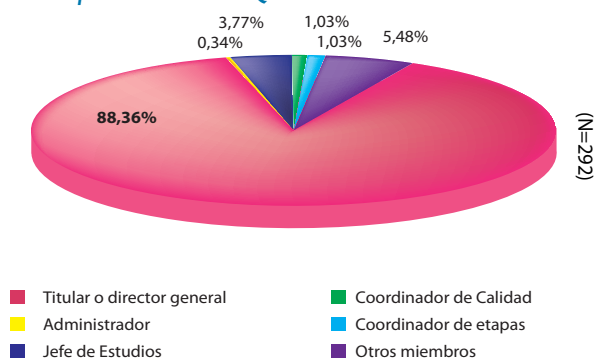
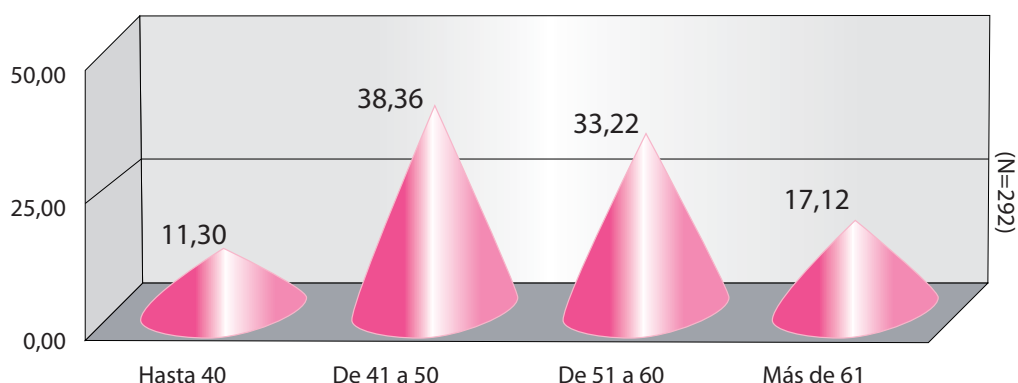
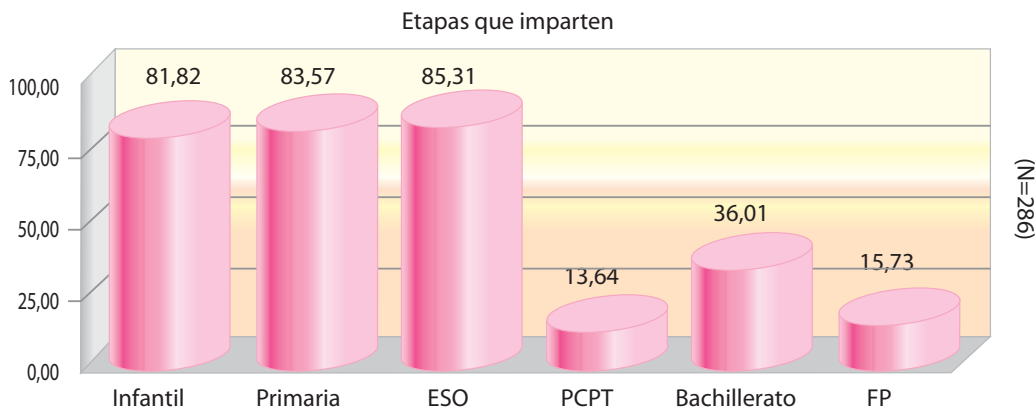


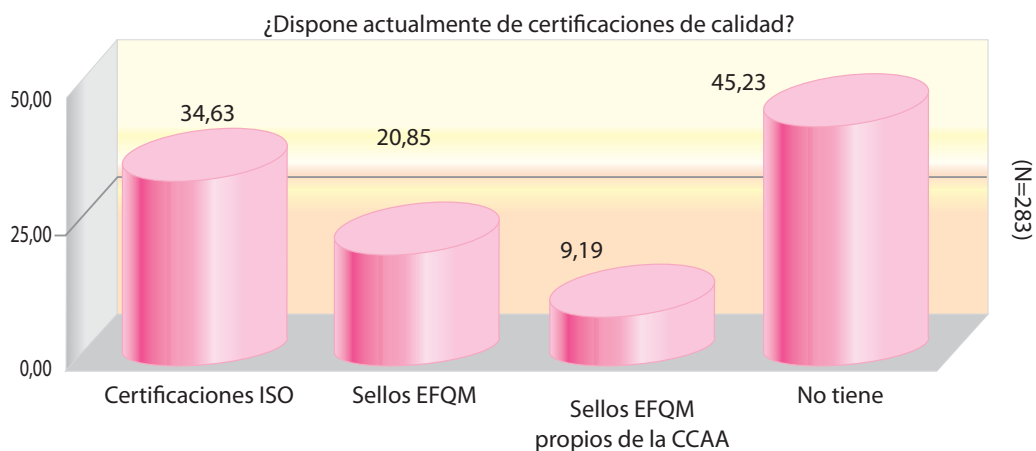
Gráfico 2. EDAD DEL ENCUESTADO



**Gráfico 3. ETAPAS QUE IMPARTEN LOS CENTROS EDUCATIVOS PARTICIPANTES**



**Gráfico 4. POSESIÓN DE CERTIFICACIONES DE CALIDAD DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PARTICIPANTES**



centros grandes (hasta 200 profesores) como pequeños (los hay con doce profesores), siendo la media de 54,79 profesores por centro.

Una pregunta importante que emplearemos para realizar los posteriores análisis es la de saber si los centros educativos que están colaborando en esta encuesta tienen o no certificaciones de calidad y en su caso cuáles (gráfico 4). El descubrir que prácticamente la mitad de los centros no tienen ningún tipo de certificación, y aun así han tenido el interés de responder al cuestionario da pie a pensar que hay todavía mucho camino que recorrer y que se está en la buena dirección.

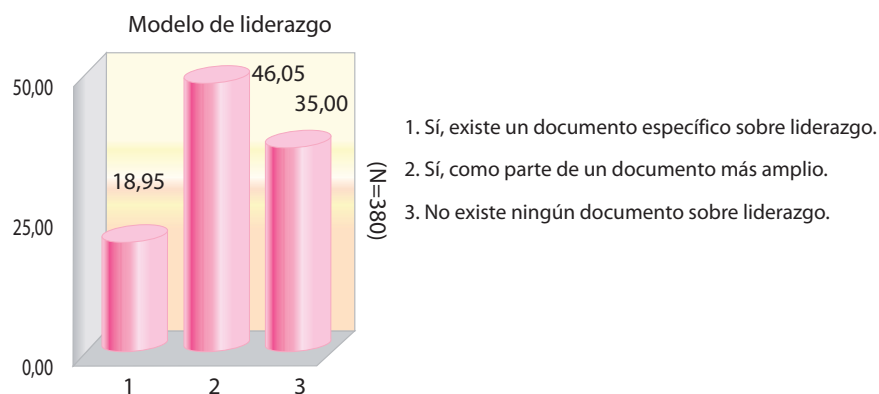
A continuación, exponemos sucintamente los distintos contenidos sobre los que estamos profundizando.

#### LOS DISTINTOS ASPECTOS ANALIZADOS

En un primer bloque de preguntas se indaga sobre el liderazgo. Se pretende valorar el modelo, estilo de dirección y competencias de quien dirige el centro que hacen que las cosas ocurran. Por otro lado, el cuestionario recoge qué hace el centro/institución para que sus líderes den forma al futuro, para actuar como modelo de referencia de sus valores y principios éticos, ideario o carácter propio.

En este sentido y como dato adelantado, podemos afirmar que la mayoría de los encuestados (65%) tienen algún documento escrito sobre liderazgo, ya sea específico o como parte de un documento más amplio. Si bien, aún hay un 35% de los centros que no disponen del mismo (gráfico 5).

**Gráfico 5. EXISTENCIA DE DOCUMENTO ESCRITO SOBRE LIDERAZGO EN EL CENTRO EDUCATIVO**

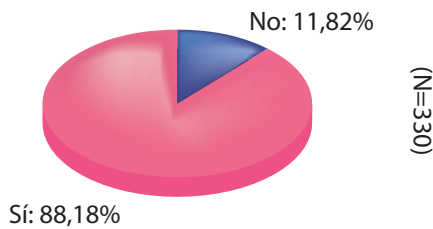


Un segundo bloque lo constituye una serie de preguntas sobre planificación y estrategia. En concreto se busca información sobre qué hace el centro / institución para implantar su misión y visión y para desarrollar y desplegar planes, proyectos, objetivos y procesos a fin de hacer realidad la estrategia.

Entre los centros que ya han respondido encontramos una gran mayoría que tienen un proyecto educativo de centro explicitado por escrito.

**Gráfico 6. EXISTENCIA DE DOCUMENTO SOBRE PROYECTO EDUCATIVO DEL CENTRO EDUCATIVO**

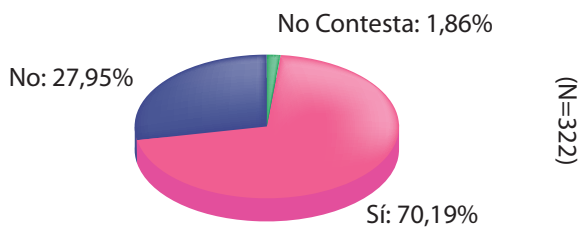
Existe un proyecto educativo en el centro



Sin embargo, cuando los centros son preguntados por la existencia de un documento sobre el plan estratégico la mayoría no es tan amplia como en el caso anterior, ya que mientras un 70% afirma sí tenerlo, un 28% no lo tiene. Es decir, más de la cuarta parte de los colegios que han realizado ya la encuesta no disponen de plan estratégico.

**Gráfico 7. EXISTENCIA DE PLAN ESTRATÉGICO EN EL CENTRO EDUCATIVO**

¿Tiene documento de Plan Estratégico?



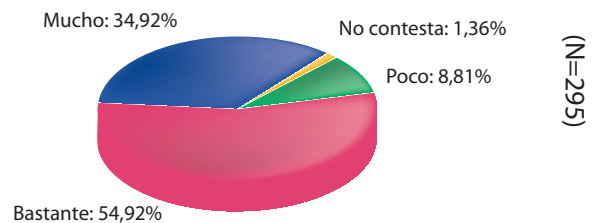
El tercer bloque que se debe considerar para realizar un diagnóstico de la gestión de un centro es el relativo a los recursos humanos. En este punto, nos interesa conocer qué mecanismos o métodos utiliza el centro / institución para valorar al personal, para crear una cultura que permita lograr los objetivos personales y de la organización, para desarrollar las capacidades de las personas, para fomentar la igualdad y la equidad, para potenciar la comunicación interna e incrementar su compromiso con la organización, y para facilitar que el personal pueda utilizar sus capacidades y conocimientos en beneficio propio y de la institución.

Un 22% de los encuestados no tienen plan de personal en sus centros. El resto, tiene expresamente previstos planes sobre todo para selección de personal, seguido de identificación y detección de necesidades formativas y evaluación del personal (gráfico 8).

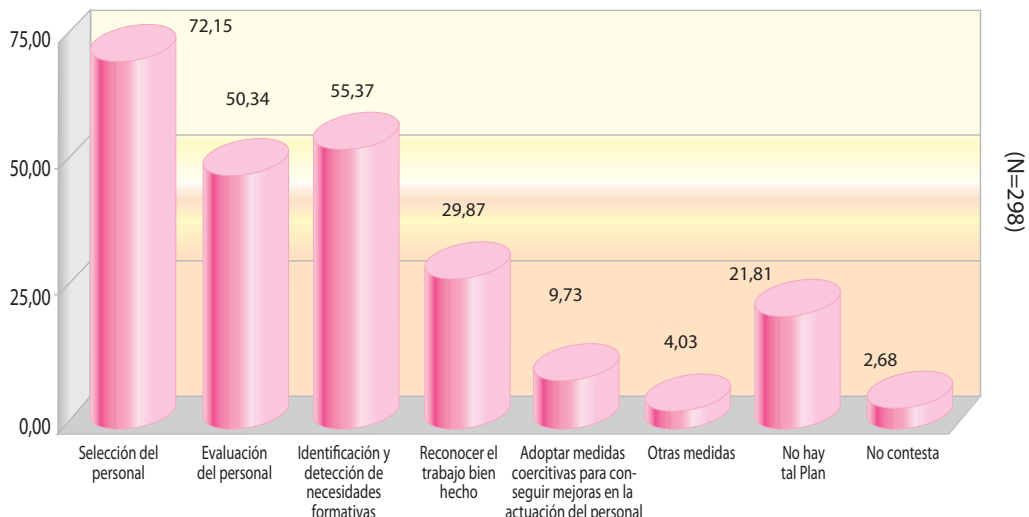
El bloque siguiente se dedicó a valorar las acciones de los centros educativos encaminadas a generar mayor valor y mejores resultados a través de la innovación sistemática. Por ejemplo, se pregunta sobre una valoración general del 1 al 4 (de mucho a nada) del grado de promoción de la innovación en el propio centro. Los resultados ofrecen una visión optimista de este tema ya que la gran mayoría considera que la innovación se promueve bastante o mucho en sus centros (90%).

**Gráfico 9. GRADO DE PROMOCIÓN DE LA INNOVACIÓN EN EL CENTRO EDUCATIVO**

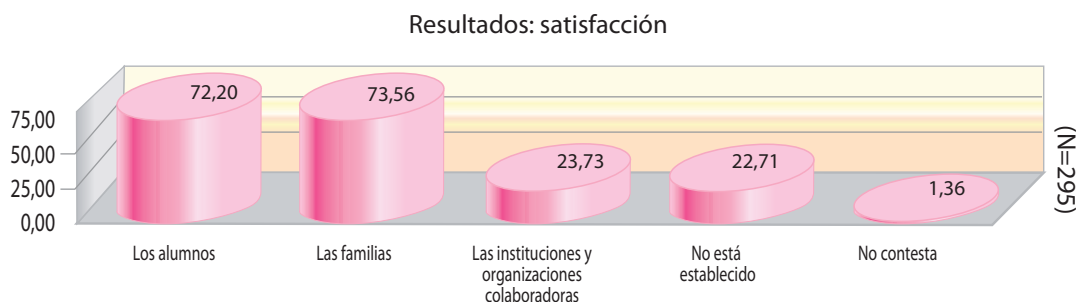
Se promueve



**Gráfico 8. EXISTENCIA DE PLAN DE PERSONAL PARA DIVERSOS ASUNTOS EN LA CONGREGACIÓN, FUNDACIÓN O EQUIPO DE TITULARIDAD DEL CENTRO**



**Gráfico 10. EXISTENCIA DE MECANISMOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN SOBRE LA SATISFACCIÓN DE DISTINTOS ACTORES EN EL CENTRO EDUCATIVO**



En el penúltimo bloque de preguntas, el cuestionario se detiene a indagar sobre las cosas que hace el centro / institución para alcanzar y mantener en el tiempo resultados sobresalientes que satisfagan y excedan las necesidades y expectativas de sus clientes, de las personas del centro, de los grupos de interés relevantes de la sociedad o/y de los grupos de interés que aportan financiación. Así estamos obteniendo datos sobre, por ejemplo, el uso de encuestas de satisfacción a los distintos actores implicados. Se observa que las encuestas de satisfacción a alumnos y familias son los mecanismos más utilizados (gráfico 10).

Finalmente, se consideró una última batería de preguntas sobre lo que hace el centro / institución para tener un impacto positivo en la sociedad, para incrementar su propio rendimiento en el tiempo que mejore las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que se relacionan. En concreto se planteó a los centros una reflexión sobre lo que les gustaría alcanzar en un futuro próximo, instándoles a elegir entre una serie amplia de opciones aquellas que fundamentalmente les gustaría alcanzar en un futuro próximo.

Hay que destacar la opción por la mejora que manifiestan prácticamente la totalidad de los encuestados, con ciertas diferencias en los aspectos considerados prioritarios. Así, en primer lugar, se manifiesta desear alcanzar una gestión que propicie ideas creativas

para generar innovación (69,4%), en segundo lugar, se desean mejores resultados económicos que permitan al centro ser sostenible (61%) y con un porcentaje de respuesta muy similar, se encuentra el deseo de alineación e implicación del personal para asegurar el futuro de la misión institucional (60%) (gráfico 11).

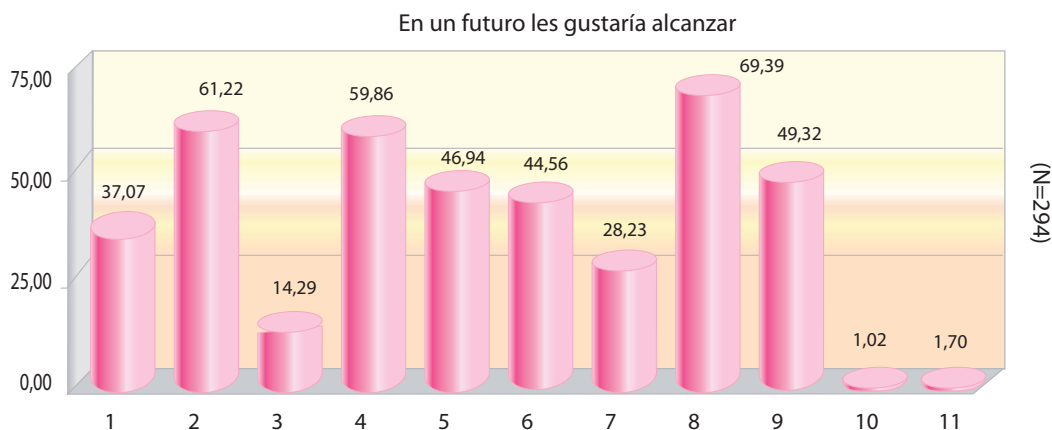
Esperamos con este primer avance de resultados, haber expuesto las principales líneas sobre las que se van a trabajar una vez obtenido los datos finales, y haber visibilizado suficientemente la potencialidad de esta iniciativa. Por otro lado, hemos querido realizar este adelanto como devolución y agradecimiento a quienes están colaborando contestando el cuestionario y van a hacer posible el estudio. Y, por último, deseamos haber incentivado el interés para conocer más adelante los resultados definitivos obtenidos que se presentarán tras el cierre del campo y su consiguiente análisis. ■

**hemos hablado de:**

**Proyecto educativo, plan estratégico, pastoral, liderazgo, satisfacción, mediación.**

*Este artículo fue solicitado por PADRES Y MAESTROS en mayo de 2012, revisado y aceptado en febrero de 2013 para su publicación.*

**Gráfico 11. NECESIDADES PERCIBIDAS PARA EL FUTURO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS**



1. Mejor imagen y reputación del centro.
2. Mejores resultados económicos que permitan al centro ser sostenibles.
3. Relaciones más sistemáticas y coordinadas con organismos no gubernamentales.
4. Alineación e implicación del personal para asegurar el futuro de la misión institucional.
5. Mejores resultados en el ámbito académico.
6. Mejores resultados en el ámbito de la pastoral.
7. Mejores resultados en el ámbito de la convivencia.
8. Una gestión que propicie ideas creativas para generar innovación.
9. Mejorar las competencias del equipo directivo para afrontar los retos futuros del centro.
10. Nada en particular, quiero continuar como hasta ahora.
11. No contesta.