

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE PERMITEN A UNA  
INSTITUCIÓN OBTENER LA ACREDITACIÓN**

**PATRICIA PEÑAHERRERA**

**2009**

**LIC. JUAN SAMANIEGO**

**CUENCA**

*Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.*

*Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.*

*Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.*

*Patricia Peñaherrera León*

*Quito, 26 de enero de 2009.*

## **ABSTRACT**

Las instituciones educativas están guiadas por la tradición y la experiencia de sus docentes que en algunas ocasiones tienen una mente aferrada a paradigmas caducos en los que ellos se formaron y les resulta difícil adaptarse a un cambio que la sociedad demanda a la institución como lo es la calidad.

Hay que considerar que la calidad educativa no termina en un certificado de acreditación, puesto que la acreditación es sólo un paso dentro de un programa de mejora de la calidad considerada ésta como un proceso que no debe darse por concluido. Un aspecto básico e importante en una escuela que desea la calidad es iniciar por vivir una cultura evaluativa institucional descartando la idea errónea que acarreamos por muchos años al imaginar que la evaluación es una amenaza o es de carácter punitivo, ya que no puede haber acreditación sin evaluación.

Las modificaciones que deben hacerse dentro de una institución educativa van más allá de transformar su infraestructura son, establecer las características adecuadas que le ayudarán a solucionar problemas y adaptarse a los cambios que se presentan día a día y no quedar rezagados en el mundo globalizado actual.

Para que una institución educativa sea de calidad todos quienes forman la comunidad educativa deben tener la mente abierta a todo y no apegada a nada para asumir el reto de la mejora continua.

## **DEDICATORIA**

A mi familia por su apoyo incondicional

## **AGRADECIMIENTO**

A Sor Enma Pazmiño y Raquel Cordero

## TABLA DE CONTENIDOS

<u>CAPÍTULO I</u> .....	12
<u>MARCO TEÓRICO</u> .....	12
<u>1.1 EN BUSCA DE LA CALIDAD EDUCATIVA</u> .....	12
<u>1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS ESCUELAS QUE ESTÁN ORIENTADAS A LA MEJORA</u> .....	14
<u>1.3 EL INTERES POR LA CALIDAD EDUCATIVA</u> .....	21
<u>1.4 LA EVALUACIÓN DE SISTEMAS EDUCATIVOS EN SU CONTEXTO</u> .....	25
<u>1.4.1 LA EVALUACIÓN EDUCATIVA</u> .....	27
<u>1.4.2 EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN</u> .....	29
<u>CAPÍTULO II</u> .....	34
<u>2. SISTEMAS DE ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD</u> .....	34
<u>2.1 FUNDAMENTOS DE LA NORMA ISO 9000</u> .....	34
<u>2.2 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9000</u> .....	37
<u>2.2.1 Generalidades</u> .....	37
<u>2.2.2 Aplicación</u> .....	38
<u>2.2.3 Requisitos generales</u> .....	40
<u>2.3 FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE ACREDITACIÓN DE LA CNEP-CONFEDEC</u> .....	43
<u>2.3 .1 ANTECEDENTES</u> .....	43
<u>2.3.2 CONCEPTOS PREVIOS</u> .....	45
<u>2.3.3 ESTRUCTURA DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN DE LA CNEP-CONFEDEC</u> .....	46
<u>2.4 COMPARACIÓN ENTRE LOS DOS SISTEMAS</u> .....	51
<u>CAPÍTULO III</u> .....	63
<u>3. ANÁLISIS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE CUENCA FRENTE A LOS REQUISITOS MÍNIMOS DE UNA INSTITUCIÓN DE CALIDAD</u> .....	63
<u>3.1 CONDICIONES PARA FACILITAR EL CAMBIO</u> .....	63
<u>3.2 IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA MARÍA AUXILIADORA DE CUENCA (UESMA)</u> .....	65
<u>3.3 ANÁLISIS DEL FODA DE LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA MARÍA AUXILIADORA</u> .....	74
<u>3.4 UNIDAD EDUCATIVA BORJA DE LA CIUDAD DE CUENCA</u> .....	76
<u>3.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN</u> .....	76
<u>3.4.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</u> .....	77

<a href="#"><u>3.5 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ACREDITACIÓN CNEP-CONFEDEC EN LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA MARÍA AUXILIADORA</u></a> .....	82
<a href="#"><u>CONCLUSIONES</u></a> .....	88
<a href="#"><u>RECOMENDACIONES</u></a> .....	91
<a href="#"><u>ANEXOS</u></a> .....	95
<a href="#"><u>BIBLIOGRAFIA</u></a> .....	117

## INTRODUCCIÓN

En una época en que la tecnología avanza a pasos agigantados y la información es global los aprendientes niños, niñas, jóvenes y adultos cuentan con dicha información que a veces se vuelve alienante por cuanto no se cuenta con una formación para decodificar la información, asumirla, analizarla, procesarla y seleccionar lo útil de lo inútil, lo trascendente de lo intrascendente, lo científico de lo empírico, por lo que a veces el profesor, profesora se ve avocado a problemas de incomprensión y fracaso frente a la imposibilidad de satisfacer los cuestionamientos de los aprendientes.

Una sociedad como la nuestra necesita estar a la altura de los centros educativos que han optado por la excelencia, pero nos topamos con maestros reacios al cambio de paradigmas, ya que durante más de una década todos los cambios dentro de la Educación han sido de forma.

La corriente conductista que formó a ecuatorianos hasta hace muy poco tiempo ya no responde a las necesidades actuales. El constructivismo no se puede plasmar en las aulas sin una reingeniería total que parte desde lo físico, como plantel hasta el cambio de mentalidad desde una paciente a otra proactiva, propositiva, investigativa.

Un proyecto de excelencia se cumplirá en cuanto la comunidad educativa esté dispuesta a despojarse de viejos paradigmas por otros que estén acorde con una globalización planetaria y evite la masificación, la demagogia, que no permiten el crecimiento científico y la investigación; la mediocridad debilita las



personalidades y los estudiantes, al verse en inferioridad de condiciones, bajan su autoestima y engrosan la fila de tercermundistas intelectuales.

La excelencia de los centros educativos se puede lograr, cuando se forma parte de un sistema de acreditación, cuyo objetivo será dar los lineamientos necesarios para que la institución se ubique en un nivel superior, lo cual no termina con la acreditación, sino que está llamada a una mejora continua.

Por los motivos antes citados, determino como pregunta central de investigación la siguiente ¿Qué condiciones reúnen las instituciones educativas de la ciudad de Cuenca para hacer frente a un proceso de acreditación de la calidad educativa?, puesto a que los centros educativos deben comenzar admitiendo que su funcionamiento presenta deficiencias que requieren de atención, si en realidad están buscando desarrollar un sistema de enseñanza con miras a elevar su calidad, sin olvidar que en los centros se debe implementar una cultura evaluativa institucional.

Los objetivos inmersos en este trabajo son analizar los indicadores que proponen los organismos de Acreditación más importantes; determinar las características de las Instituciones Educativas de Cuenca frente a los indicadores y procesos de los organismos de Acreditación y por último establecer las condiciones más idóneas de las instituciones cuencanas para llegar a ser instituciones de calidad.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, la información procesada se encuentra dividida en tres partes fundamentales para su mejor manejo, en la

primera parte se encuentra la investigación bibliográfica, es un referente teórico, en él se enfoca aspectos claves como de la calidad, evaluación y acreditación, en una segunda parte presento los lineamientos de los sistemas de acreditación y su respectiva comparación, y finalmente está el análisis de dos instituciones educativas de Cuenca para determinar si cumplen con las características de una institución que busca la calidad, para determinar si se pueden o no ajustar a un proceso de acreditación; además se presenta el estudio de la situación que vivió la Unidad Educativa María Auxiliadora, al implementar el Sistema de Acreditación otorgado por la CNEP-CONFEDEC. Para conocer los problemas que se suscitaron, realicé encuestas, entrevistas y la observación directa a los involucrados en el proceso, a fin identificar las causas y situaciones que provocaron la paralización del proceso de acreditación dentro de la institución.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 EN BUSCA DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

No cabe duda que todos los esfuerzos que puedan hacerse en un país por la educación serán siempre pocos, si se contempla la magnitud de la tarea. Es por ello que debe mirarse bien dónde se pone la mayor parte del esfuerzo para que el resultado sea acorde con las expectativas, que brotan de un proyecto consensuado.

Son innumerables las variables que pueden ser activadas y desplegadas en orden a mejorar el servicio educativo, y en particular a vincular los logros de la institución escolar con la familia y la sociedad a la que se debe.

Los aspectos importantes e íntimamente relacionados en el ámbito educativo son: la calidad, la equidad y los valores, que son las condiciones necesarias y trascendentales que acompañan cualquier cambio o proceso de transformación educativa. Al tener en cuenta estos tópicos estaremos inmersos en una calidad integral.

Es fundamental integrar estos componentes en la calidad educativa teniendo en cuenta que, la característica de los seres humanos que distingue del resto de las especies es que podemos crear, desarrollar, almacenar y transmitir sistemas articulados de interpretaciones y organizaciones del mundo en, forma de ciencia, cultura y tecnología. Con estas facultades el ser humano tiene la idea del

progreso que va unida a la noción de la posibilidad de mejorar las condiciones de vida humana.

En estos momentos disponemos de un importante cúmulo de conocimientos ampliamente divulgados que nos permiten prever las consecuencias no sólo de las acciones individuales sino también de las decisiones políticas en los diferentes ámbitos de la vida. Sin embargo, se siguen poniendo en práctica leyes y actuaciones que erosionan la salud física y mental de los individuos, destruyen el medio ambiente, y excluyen del bienestar y el progreso a millones de individuos. Estas políticas y actuaciones no lo hacen por ignorancia, sino por falta de voluntad, apelando a su libertad o a sus intereses personales y de grupo.

Con lo que podemos deducir que estar informado, conocer algo teóricamente, no implica automáticamente un determinado comportamiento. Tener conocimiento de los factores, elementos, circunstancias que favorecen la mejora de la escuela no es suficiente para lograr mejorarla.

El saber necesita un proyecto social, una posición frente a la vida, una razón para cambiar, necesita querer, necesita de quienes estén dispuestos a comenzar un camino incierto porque ya sabe a dónde les conduce el que está transitando.

Lo nuevo nos exige el olvido de algunas estrategias y saberes y el desarrollo y la adquisición de otros, algo que nos puede estimular, pero también asustar. Lo nuevo nos obliga a resituar la mirada, las emociones, nuestras formas de analizar, interpretar y actuar. Y esto requiere una energía extra, muchas veces

compensada por el entusiasmo del redescubrimiento del otro, de nuestro entorno y de nosotros mismos.

Pero además necesitamos unas mínimas condiciones para poder empezar, para seguir y para analizar los resultados. Condiciones que no siempre se encuentran, sobre todo en sistemas educativos en donde las condiciones de trabajo y la valoración social del profesorado se encuentran en los límites de la dignidad social.

## **1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS ESCUELAS QUE ESTÁN ORIENTADAS A LA MEJORA**

La educación no es sólo una cuestión técnica, sino un proyecto social en construcción; de ahí que cualquier intención de mejora de un sistema necesita tener en cuenta las finalidades que se pretende alcanzar y el grado de conocimiento y aceptación de las mismas por parte de los implicados en él.

El sentido de la mejora de cualquier actuación o institución siempre depende de la finalidad de la misma, pero hay que tener en cuenta que esas finalidades pueden no ser compartidas por todos, ni resultar beneficiosas para todos.

Una finalidad general compartida por la mayoría de los sistemas educativos es propiciar que los más jóvenes desarrollen su capacidad para aprender entendida como la acumulación de conocimientos. Pero la Unesco<sup>1</sup>, 1996, subraya que la educación tiene como fundamento cuatro grandes pilares o

---

<sup>1</sup> <http://www.unesco.org>

aprendizajes: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir con los demás y aprender a ser.

Teniendo en cuenta el conocimiento acumulado por un volumen importante de estudios, proyectos y acciones encaminadas a la mejora de la escuela en distintos países, Stoll y Fink han llevado a cabo una síntesis de lo que caracterizaría este tipo de escuelas.<sup>2</sup>

- Estar gestionadas desde una perspectiva de liderazgo educativo, con una clara visión de las finalidades de la escuela y capacidad para invitar a todos los miembros de la comunidad a ejercer como líderes educativos. El liderazgo educativo enfocado a las acciones que uno realiza para mejorar las oportunidades de aprendizaje.
- Trabajar en la construcción de una visión y unos objetivos compartidos que proporcionen una unidad de intención, una coherencia práctica y una estructura colegiada que facilite la colaboración. Muchas veces se da como algo dado las finalidades de la escuela, y se destina poco tiempo en debatir y negociar su significado y sobre todo las implicaciones para la acción.
- Proporcionar un ambiente que estimule el aprendizaje a través de la creación de una atmósfera ordenada, un entorno de trabajo atractivo y una propuesta educativa estimulante para el alumnado y el profesorado. En general las escuelas encuentran dificultades para explicar qué proyecto apasionante de aprendizaje le ofrece a los estudiantes que conecte con su

---

<sup>2</sup> Stoll L. y Fink, *Para cambiar nuestras escuelas*, Barcelona, Octaedro, 1999,1996.

deseo de aprender, avive su curiosidad y les ayude a seguir aprendiendo a lo largo de su vida.

- Concentrarse en la enseñanza y el aprendizaje utilizando con eficacia los tiempos escolares, poniendo el énfasis en la calidad de las experiencias de aprendizaje propuestas al alumnado y evaluando tanto el proceso como los resultados del aprendizaje. Repensar el uso y la compartimentación del tiempo escolar analizando el tiempo real que se dedica a la tarea de enseñar y aprender parece una tarea fundamental en cualquier escuela que busque la mejora. De ahí la importancia de la calidad de las experiencias de aprendizaje, que propiciarán o inhibirán el deseo innato de aprender. Al igual la importancia de que la evaluación y autoevaluación formen parte del propio proceso de aprendizaje como recurso para identificar los propios límites y superarlos con la ayuda de la escuela.
- Ofrecer una enseñanza con sentido, con claridad de intenciones, basada en una organización eficaz, en experiencias de aprendizaje estructuradas y prácticas adaptables. Es necesario replantearse el contenido de aprendizaje, contextualizarlo en su área de saber y conectarlo con los problemas reales que se plantean los alumnos, para poner en práctica una enseñanza y un aprendizaje orientado a la comprensión y la dotación de sentido.
- Mantener expectativas altas sobre la capacidad de aprender del alumnado y del propio profesorado, comunicar abiertamente estas expectativas a los interesados y proponerles desafíos intelectuales. En las sociedades cada

vez más plurales y diversificadas en la importancia de construir al otro, y hacérselo saber, como un legítimo otro en la convivencia.<sup>3</sup>

- Contar con un sistema de supervisión del progreso del alumnado y de evaluación de la actuación de la escuela. Una situación típica en un buen número de sistemas educativos es que el estudiante no ve relación directa entre lo que aprende, lo que es capaz de expresar y las calificaciones que obtiene, es aprender para olvidar.
- Establecer claramente los derechos y responsabilidades del estudiante, poniéndolo en posiciones de responsabilidad que le permitan desarrollar su autoestima y participar en el control de su trabajo. En algunas escuelas se plantean a los estudiantes un entorno de interacción configurado por normas y regulaciones más orientadas a impedir que a propiciar.
- Convertir la escuela en una organización que aprende y en la que sus miembros puedan aprender de y para la mejora de la práctica. Peter Senge (1990, 2000) argumenta que las organizaciones incapaces de aprender, incluida la escuela, además de ponerse en peligro de extinción, pone a sus empleados en situaciones poco gratificantes por la dificultad de responder a los desafíos y de poder desarrollarse personal y profesionalmente. En ese sentido, Seymour Sarason, en su obra *El predicable fracaso de la escuela*<sup>4</sup>, argumenta que una de las razones que explica el exiguo impacto de las reformas educativas en la mejora de la escuela es que éstas se centran en el aprendizaje del alumnado y olvidan o dejan de lado el del profesorado.

---

<sup>3</sup> Maturana H., *Emociones y lenguaje en educación y política*, Santiago, Ediciones Dolmen, 1990, p. 24

<sup>4</sup> Sarason, S. B., *El predicable fracaso de la reforma educativa*, Barcelona, Editorial Octaedro, 1990- 2003



- Establecer una relación entre la familia y la escuela basada en la implicación y en la certeza de que están juntos en la aventura de educar a los más jóvenes. Ahora más que nunca, la relación de los padres con la escuela es algo fundamental, de ahí la importancia de desarrollar criterios educativos compartidos entre la escuela y la familia, pues sus funciones son diferentes y complementarias en la educación.

En estas diez características podemos apreciar que la estructura institucional de una escuela que busca la calidad y la mejora, no implica solo al profesor-alumno, autoridades-profesorado-alumnado-padres de familia; sino que parte de un liderazgo educativo que debe iniciar en la máxima autoridad pero enfocada a impartir este liderazgo y ejercer una fuerza en cada uno de los integrantes de la comunidad educativa y así ellos se conviertan en líderes desde su espacio de acción; al existir esta unión se pueden determinar en conjunto la visión y objetivos que como institución desean alcanzar, no va a resultar igual guiarse por unos lineamientos predefinidos o planteados por unos cuantos que ser parte activa en la determinación de los mismos porque allí es cuando se asume el verdadero compromiso para lograr en conjunto lo deseado.

Estas dos primeras características son la base y parte fundamental para trabajar a favor de los estudiantes, que son la razón de ser de toda institución; para ello deben crearse ambientes que estimulen el aprendizaje tanto para los alumnos como de los profesores ya que ellos deben estar en permanente preparación; el ambiente no debe limitarse a una infraestructura física en la que prime los espacios verdes, grandes construcciones, laboratorios, entre otros, que

de por sí ayudan pero no es lo más importante, el ambiente será algo más, para iniciar debe existir una vinculación y acercamiento entre el alumnado y los docentes, motivaciones, carteles, realizar visitas en lo posible para el aprendizaje sea más directo, mantener relaciones con profesionales, estudiantes de otras instituciones; a pesar de la diversidad de actividades se debe respetar los tiempos escolares en sus distintos espacios académico, social, recreacional; sin dejar pasar por alto que es el proceso de evaluación tanto en el proceso como en el resultado del accionar de la escuela, como propiciar la autoevaluación, pero no solo del lado de los alumnos, sino del profesorado y autoridades, lo más importante en una institución es poseer una cultura evaluativa.

La organización de la enseñanza es fundamental, al igual que ir relacionando los contenidos académicos con la situación real que viven los alumnos, así habrá mayor interés, y se podrá dar responsabilidades a los alumnos lo que les ayudará para que luego mejoren en la práctica, todo lo anterior se puede conseguir dentro de la escuela pero con el soporte y ayuda de la familia pues al trabajar en un verdadero equipo todos conocen el camino a seguir y resulta más fácil cumplir con los objetivos propuestos desde el inicio, pero lo cual no quiere decir que en algún momento se tengan que hacer cambios.

Como conclusión de estas características podemos anotar lo siguiente: los docentes son los más obligados a buscar todas las formas de crecer en nuestro yo interno para poder estar en condiciones de ayudar a las generaciones futuras a desarrollar todas sus capacidades para poder estar en posibilidades de crecer culturalmente en su beneficio y en el de los demás; la obligación de las

instituciones educativas es proporcionar a los estudiantes los instrumentos suficientes tanto cuantitativamente como cualitativamente para poder competir en igualdad de condiciones con otros involucrados en la misma meta.

Con toda esta información podemos decir que la realidad de nuestra sociedad está obligando al sector educativo a vivir un proceso de cambio que nos obliga a realizar ajustes pertinentes para estar en condiciones de superar los retos que le impone el ritmo de vida actual, época de superación tan vertiginosa.

El sistema educativo se encuentra de un proceso de cambio tratando de superar su propio rezago dentro de la sociedad, considerando que esto no se logrará con decretos, leyes, sino que el cambio radica en el proceso que se vive dentro de la institución educativa, la interacción de docentes con alumnos, autoridades con docentes, administrativos con docentes y alumnos, personal con padres de familia, comunidad educativa con la sociedad.

Una buena educación deberá reflejar sus logros en el seno de la sociedad donde se encuentra, ya que el principal beneficiario de su gestión es precisamente la sociedad que la sustenta y soporta. Sin embargo en la mayoría de las ocasiones cerramos los ojos a los condicionantes que la misma sociedad nos impone y que en cierta forma impiden un buen desarrollo de la gestión educativa.

A menudo docentes con un gran deseo de hacer bien su trabajo y de mejorar día a día se sienten solos. Las instituciones en las que trabajan no cuentan con proyectos de innovación y mejora. No les es fácil compartir sus inquietudes con los compañeros. Las políticas educativas ni fomentan, ni apoyan la mejora y la

innovación. Y sin embargo, a pesar de todas estas circunstancias adversas existen profesores que realizan su trabajo con entusiasmo, un entusiasmo que son capaces de contagiar a sus alumnos consiguiendo que se autoricen a aprender.

Un proyecto de innovación y mejora para que tenga impacto, precisa de líderes educativos, políticos y administradores preparados para hacer de la escuela una organización transparente, un lugar real de investigación donde ellos, junto con el profesorado y el alumnado, puedan aprender y mejorar de forma continua su propia actuación y la de la escuela.

### **1.3 EL INTERES POR LA CALIDAD EDUCATIVA**

A partir de la década de los años 70 se ha extendido la hipótesis que vincula educación y desarrollo, haciendo de ésta última una variable dependiente de la primera. Si bien esta línea fue cuestionada en función del contexto social que parecía indicar conveniente una revisión de esta perspectiva, ésta línea teórica, tiende a ser retomada actualmente; al analizar factores externos e internos:

- Existe la necesidad de incrementar la inversión pública en el nivel primario ya que se la considera la clave del desarrollo económico.
- La escuela se caracteriza como el vehículo principal de equidad de oportunidades sociales.
- Podría señalarse que existiría un círculo vicioso entre economía y educación, porque ésta requiere recursos económicos y a su vez propiciaría el desarrollo en tanto que: genera un aumento del consumo,

posibilita una reducción de asistencialismo y genera un marco cultural propicio para el desarrollo.

- Inversión social: se produce un cambio en la representación social a la educación en tanto que cada vez más ésta deja de ser considerada un gasto para ser tenida por inversión a futuro.
- Accesibilidad y calidad: las dificultades generadas por el proceso de masificación de la matrícula en sí misma, han causado cierta insatisfacción respecto al hecho de que la educación pueda contribuir a la promoción social.

De esta forma, la preocupación por la calidad se transforma en un determinante inspirador del diseño de políticas educativas. Sin embargo, el consenso respecto al parámetro de calidad, exige una reflexión aparte puesto que involucra diferentes perspectivas.

En primer lugar, se observa que el término “calidad” es utilizado con frecuente impresión en el terreno educativo: *“existe una indefinición y ambigüedad de términos que hace que cada individuo le atribuya un significado diferente”*.<sup>5</sup>

Por otra parte, siguiendo a Toranzos, *“el significado atribuido a la expresión calidad de la educación incluye varias dimensiones o enfoques complementarios entre sí”*.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>Cano García E., *Evaluación de la calidad educativa*, Madrid, Editorial La Muralla, 1998.

<sup>6</sup>Toranzos, Lilia V., *El problema de la calidad en el primer plano de la agenda educativa*, Programa Evaluación de la Calidad de la Educación, Cumbre Iberoamericana, 1996.

- a. Calidad como eficacia: se considera educación de calidad aquella en la que los objetivos previstos por el currículo al término de determinados ciclos o niveles. No se trata solo de analizar la matriculación y la asistencia sino que lo que se pasa a primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa. (Toranzos; 1996).
- b. Calidad como relevancia: se considera educación de calidad a la que posee contenidos que responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona en su dimensión afectiva, moral, física e intelectual a fin de lograr desempeñarse de manera eficiente en las diversas esferas de la sociedad.
- c. Calidad de los procesos: esto es cuando se considera los medios que el sistema brinda a los alumnos a fin de abordar las experiencias de aprendizaje.

Cada una de estas concepciones supone un aspecto particular por lo que son esenciales para construir un sistema de evaluación de la calidad en la educación.

Con lo citado anteriormente podemos decir que, definir la calidad no es tarea fácil, ya que supone contenidos distintos según las situaciones y las personas. En términos generales se dice que un producto o servicio es de calidad si es que está en consonancia con las expectativas de un grupo de consumidores.

Si hablar de calidad significa remitirnos a fundamentos complejos y trascendentes, calidad en educación es un reto aún mayor. Calidad en la educación es un concepto amplio que implica una serie de indicadores en los que se evidencie que el proceso de enseñanza y aprendizaje como los servicios que brinda la institución educativa se adecuen a las características y necesidades de los educandos, docentes, padres de familia, administradores, etc.

La calidad es una filosofía que, involucrando a toda la comunidad educativa, implica y compromete a todos en un proyecto común en el que se depositan toda expectativa de mejora y progreso. Según Cano García **“la calidad va más allá del rendimiento más o menos alto. Consideremos la calidad como un proceso, como trayecto o como camino más que como producto final a pesar de la dificultad de su evaluación”**. Esta definición de la calidad es la que servirá de guía para el presente trabajo, porque al hablar de calidad educativa nos estamos refiriendo directamente a seres humanos, considerados seres diferentes y sin un prototipo al que se desee llegar, por lo tanto hablaremos de calidad en los procesos, en un camino que nos guíe hacia un ideal, nos brinde las pautas pero no debe nunca convertirse en una camisa de fuerzas, porque el ser humano atraviesa por diversas etapas de las cuales se asume ciertas características propias pero teniendo en cuenta que cada estudiante con el que trabajamos es un ser único, al que podemos moldearle pero respetando su integridad.

La preocupación por la calidad educativa bien podría ser concebida como un espiral ascendente, una búsqueda ambiciosa por pretender siempre más, esto es un proceso que nunca debería darse por concluido. Más aún que se ha dado

una revalorización a la educación como factor de peso en el desarrollo económico, la calidad educativa aparece como un eje transversal de superación permanente.

Desde esta perspectiva, la evaluación será pues una herramienta destinada, entre otras cosas, a monitorear las aspiraciones de calidad de las diferentes políticas educativas.

#### **1.4 LA EVALUACIÓN DE SISTEMAS EDUCATIVOS EN SU CONTEXTO**

En los últimos años, tanto en Europa como en América han sido frecuentes los programas y las instituciones dedicadas al control y la mejora de lo que se denomina calidad educativa. Las autoridades educativas han puesto en marcha mecanismos de evaluación para recoger información, que con frecuencia ha recaído, única y exclusivamente, sobre los resultados escolares, por tanto, en los alumnos y, en menor medida sobre el resto del sistema educativo, con la finalidad de saber lo que pasa en el sistema educativo y dar explicaciones de los éxitos y fracasos en este ámbito educativo. Esta evolución y esta expansión han implicado importantes transformaciones en la concepción y en la práctica de la evaluación.

Existe una necesidad de un cuidado mayor del proceso formativo, en donde la capacitación del alumnado está centrada en el auto aprendizaje, como proceso de desarrollo personal. Bajo esta perspectiva educativa, la evaluación debe adquirir una nueva dimensión, con la necesidad de personalizar y diferenciar la labor docente.

Cada alumno es un ser único, es una realidad en desarrollo y cambiante en razón de sus circunstancias personales y sociales. Un modelo educativo



moderno contemporiza la atención al individuo, junto con los objetivos y las exigencias sociales.

La evaluación debe permitir la adaptación de los programas educativos a las características individuales del alumno, detectar sus puntos débiles para poder corregirlos y tener un conocimiento cabal de cada uno. No tiene sentido por sí misma, sino como resultante del conjunto de relaciones entre los objetivos, los métodos, el modelo pedagógico, los alumnos, la sociedad, el docente, etc. Cumpliendo así una función en la regulación y el control del sistema educativo, en la relación de los alumnos con el conocimiento, de los profesores con los alumnos, de los alumnos entre sí, de los docentes y la familia.

En la mayoría de los países de América, el marco de evaluación es el siguiente: un proceso de diagnóstico o autoevaluación (evaluación interna); pares académicos o institucionales equivalentes son utilizados para el proceso de evaluación externa; el proceso de evaluación se lleva a cabo en forma periódica con el fin de crear un patrón de continuidad y el objetivo del proceso consiste en mejorar la institución académica evaluada.

Existen tres modelos clásicos de evaluación que se utilizan indistintamente, aunque algunos países o instituciones tienden a usar unos u otros: indicadores (Colombia, Brasil, México, Cuba); auto regulación (universidades chilenas); y el ideal conceptual (Colombia).

### 1.4.1 LA EVALUACIÓN EDUCATIVA

Evaluación puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual verificaremos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos.

Se presentan distintos enfoques y definiciones de evaluación, pero más técnicamente la podemos definir como:

“La etapa del proceso educativo que tiene como finalidad comprobar, de manera sistemáticas, en qué medida se han logrado los objetivos propuestos con antelación. Entendiendo a la educación como un proceso sistemático, destinado a lograr cambios duraderos y positivos en la conducta de los sujetos, integrados a la misma, en base a objetivos definidos en forma concreta, precisa, social e individualmente aceptables”.<sup>7</sup>

Calderio, G.<sup>8</sup>, entiende por evaluación un proceso participativo, sistemático y ordenado que se inicia desde el momento diagnóstico y que se da de manera paralela a la planeación y ejecución del proyecto. Va siempre acompañado de un sistema de recolección y análisis de información que retroalimenta los procesos de toma de decisiones, incrementa los conocimientos y facilita la recuperación permanente de la memoria del mismo y su sistematización, incidiendo en la mejora de los procesos.

Por lo tanto la evaluación implica situaciones previas al producto final. Es preciso evaluar no solamente los resultados, sino los objetivos, las condiciones,

---

<sup>7</sup> P. D. Laforucade, “*Revista Electrónica de Investigación y evaluación educativa*”, volumen 3, citado por el Prof. Gabriel Molnar, 1997.

<sup>8</sup> Caldeiro G., *Cuál es la utilidad de la evaluación institucional*, 1997.

los medios, el sistema pedagógico y los diferentes medios de su puesta en acción. Esto supone una evaluación del contexto, una evaluación de la determinación de la puesta en práctica de un proyecto, los recursos y medios; se requiere una evaluación en el proceso, una del producto es decir de los resultados lo que será indispensable para tomar las decisiones de cambio y mejora a lo largo del proceso y tras finalizar la intervención del programa.

Es importante considerar que la evaluación debe ir más allá de la evaluación al estudiante, el docente debe también ser sometido al proceso evaluador, ya que los dos forman parte del proceso educativo, luego pasar a una evaluación institucional en la que es posible identificar una dimensión formativa que, orientada hacia el interior de la institución tendrá por objeto proporcionar información útil en tanto, enfocando los puntos débiles, genere un punto de partida para iniciar mejoras institucionales.

No podemos dejar de mencionar que la utilidad de la evaluación institucional, depende, en buena medida, de la calidad con que ésta se realiza, la validez y el grado de confiabilidad.

Para avanzar en los procesos de creación de cultura evaluativa, Casanova propone la evaluación institucional como una de las acciones más importantes. Sostiene que la evaluación institucional determina el valor de una institución e implica una delicada tarea de interpretación de un conjunto de elementos que interactúan configurando una realidad particular y significativa. No es el inicio ni

el fin de un proceso, es un momento de conocimiento de lo realizado que permite tomar decisiones para continuar de una u otra forma, o incluso para detenerse.

La cultura de evaluación comprende, por tanto, un conjunto de acciones dirigidas, tanto a la planificación como a la organización y desarrollo del proceso de evaluación en todas las instancias de la institución. Más allá de actividades aisladas, la cultura de evaluación es una creación de la institución. Su objetivo no está dirigido a servir de control de calidad de los resultados del proceso, sino a contribuir en su renovación y transformación constante y se relaciona con las concepciones, teorías implícitas y creencias sobre evaluación presentes en toda la comunidad educativa.

#### **1.4.2 EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN**

Los procesos de acreditación y evaluación guardan estrecha relación con el concepto de “cultura de la evaluación”, y son, a la vez, diferenciables y complementarios. La acreditación en América Latina y el Caribe se puso en marcha a partir de 1990, por medio de leyes gubernamentales, por lo cual la mayoría de los organismos de acreditación son gubernamentales, como en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador y otros, pero los hay también no gubernamentales, como en México y Venezuela.

Cuando se busca la mejora de la calidad educativa, se puede identificar a la autoevaluación y a la acreditación, siendo el informe de autoevaluación el recipiente de las evidencias del cumplimiento de los estándares con la finalidad de acreditarse.

La acreditación es el reconocimiento del cumplimiento de estándares; es decir, es la demostración que una organización tiene mecanismos para asegurar la calidad del sistema educativo que brinda. Hay que tener en cuenta que la acreditación es sólo un paso dentro de un programa de mejora de la calidad, sin embargo es un paso muy importante que potencia y encamina hacia la excelencia.

Por lo tanto, la institución educativa que busca la acreditación junto a todos sus actores, deben definir los rasgos que identifican en esa institución una educación de calidad, ya que esa definición funcionará como referente en el momento de pensar los problemas, permitirá identificarlos, jerarquizarlos y seleccionarlos con algunos criterios validados en forma consensuada.

Comprender que en el futuro no será suficiente el prestigio merecidamente obtenido en el pasado, sino mecanismos de gestión que le permitan destacar y ser reconocida en el medio y en otros más competitivos, como una entidad educativa de calidad.

En la mayoría de países de Latinoamérica el deseo y la necesidad de garantizar buenos niveles de calidad en la educación sobre todo superior los ha llevado a la creación de sistemas nacionales de acreditación, los cuales a través de Comisiones o Consejos Nacionales, promueven la acreditación de carreras e instituciones en base a modelos propios que establecen criterios y estándares a ser satisfechos, la CNA (Colombia), CONEAU (Argentina), CNAP (Chile), INEP y CAPES (Brasil), SINAES (Costa Rica), CDA (El Salvador), JAN (Cuba), las CIEES el COPAES, CNEP (México), CONESUP – CONEA (Ecuador) son algunos de estos organismos.

Pero lo más importante no es la evaluación en sí misma de la calidad, sino crear procesos y buenas prácticas que garanticen una mejora continua de la calidad en la institución. La mejor manera de realizar esta evaluación es a partir de un proceso de autoevaluación o auto reflexión que hace la propia institución educativa acerca de su quehacer y de la pertinencia y coherencia de aquel con su misión, seguido de una evaluación externa, que enriquezca el proceso de reflexión. Esta evaluación debe conducir a una propuesta de mejora que no se limite a una declaración de buenas intenciones sino que se convierta en un compromiso institucional consigo misma y para con la sociedad.

Evaluación y acreditación no son sinónimos, podemos hablar de procesos de evaluación y mejora continua de la calidad de una institución, sin que ello signifique una acreditación, pero no se puede pensar en la acreditación de instituciones sin que previamente se hayan desarrollado procesos de evaluación.

El proceso de acreditación constituye el colofón técnico y laboral de una institución educativa, pues el mismo verifica que el centro educativo en cuestión reúne todos los requisitos, validados estadísticamente, que lo certifican para ejercer su función social: lograr la formación y máximo desarrollo de las potencialidades físicas y psíquicas de sus educandos, así como su adecuada escolarización en el nivel educativo correspondiente, todo lo cual conduce como logro final a un sano desarrollo de la personalidad.

Una institución que busque la acreditación, debe iniciar con crear una cultura evaluativa de todos los ámbitos y actores de la institución, pues esta es la base para el siguiente paso que es la acreditación; se debe generar condiciones

para el compromiso de los profesores y profesoras, por el entusiasmo por la mejora, por el deseo de perfeccionamiento, es un modo de hacer viable la evaluación. La anomia del profesorado es un obstáculo decisivo. El primer requisito para emprender una evaluación hacia la mejora es querer hacerla.

Algunos docentes sienten la evaluación como una amenaza, no como una ayuda, es porque la evaluación ha sido enfocada y entendida como un proceso de control, selección y comprobación del trabajo que realizan únicamente los estudiantes. Este es un riesgo grave, ya que parece dar a entender que el fracaso o el éxito de lo que se pretende sólo depende de la capacidad y del esfuerzo de los alumnos; como si no influyera en uno y otro la estructura organizativa, la actuación profesional, la abundancia o escasez de medios, el currículum, entre otros.

La escasa confianza en las posibilidades de cambio real, el desaliento respecto a que las condiciones de trabajo puedan modificarse, el pesimismo respecto a la sensibilidad de la Administración para introducir los cambios y facilitar las ayudas que la evaluación descubra como necesarias, hace que los profesionales se resistan a poner en marcha procesos de mejora.

Otra situación en la que se demuestra la resistencia a una evaluación educativa es porque los docentes piensan que ya aprendieron lo que tenían que aprender y que nadie puede decirles cómo mejorar lo que están haciendo. Sería dramático que el hecho de enseñar se entendiese como una actividad asimétrica que llevase la exigencia de aprender y de perfeccionarse, no sólo en los contenidos de la enseñanza sino en la forma de realizarla.

La obsesión de los Centros Educativos por conseguir credenciales que le acrediten como una institución de calidad, hace que el esfuerzo mayor se dirija exclusivamente a lograr esa certificación, descuidando la parte fundamental de una acreditación que es fomentar la cultura evaluativa; pues esta tiene que ser la brújula que orienta el camino hacia la calidad con o sin acreditación.

El contexto de la evaluación descrito plantea importantes desafíos a una práctica educativa institucional que tiene como meta la significatividad y la mejora continua. A continuación se enuncian los principales desafíos:

1. Concepción de un modelo de evaluación institucional integradora, que considere todos los aspectos del quehacer educativo.
2. Implementación de sistemas de calidad educativa.
3. Ejecución de acciones de acreditación.
4. Actuación de planes de mejora tendentes a la calidad y al impacto.



## CAPÍTULO II

### 2. SISTEMAS DE ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD

#### 2.1 FUNDAMENTOS DE LA NORMA ISO 9000.<sup>9</sup>

A finales de los ochenta e inicios de los noventa, las normas internacionales se desenvolvían en el campo industrial y enfatizaban en el control de la calidad de los procesos manufactureros. Pero es igualmente cierto que esta Cultura de Calidad en embrión, se iba nutriendo de un espíritu humanista nacido por reacción contra los excesos y la explotación de la revolución industrial de fines del siglo XIX. Fue madurando incansablemente, a lo largo del siglo XX, para florecer en los ambientes de trabajo de los Comités Técnicos Internacionales ISO que produjeron las versiones 1994 y 2000 de la norma ISO 9000, las cuales sitúan a la persona humana en el centro de la tecnología de Calidad.

La cúspide de la evolución de las normas ISO 9000 es, justamente, su aplicación en el proceso más noble que existe en este planeta como es la educación de niños y jóvenes.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.

---

<sup>9</sup> Marcelo Rocero Aguirre, *El día en que los ángeles perdieron sus alas*, manual para la norma ISO, Quito.

Los requisitos del sistema de gestión de calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos. Pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo los organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los requisitos reglamentarios y los propios requisitos de la organización.

Queda incólume, en efecto, la capacidad del establecimiento de aplicar la Norma de acuerdo con los objetivos, personalidad e idiosincrasia propios. En realidad, respeta la independencia del usuario de construir su propio producto o servicio sin pretender definir la oferta que deben presentar los establecimientos educacionales en sus prospectos; más bien ofrece pautas de cómo deben administrar sus procesos para que dicho producto específico cumpla dos finalidades claves: satisfacer a sus clientes y lograr sus propios objetivos institucionales o empresariales.

La Norma no establece cuáles son las mejores condiciones del ambiente de trabajo educativo, sino que exige establecer un proceso de aseguramiento y mejoramiento de tales condiciones, una vez que los educadores, expertos en educación, las hayan identificado.

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La visión de proceso conduce a todos los miembros de la comunidad educativa a funcionar sinérgicamente, conscientes de su interdependencia y con visión global, de camino hacia un objetivo grande y trascendente.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso y
- d) La mejora continua de los procesos con base a mediciones objetivas.

Para cumplir la Norma es necesario que la organización educativa identifique ¿Cuáles son sus procesos clave?, es decir aquellos que son vitales por su incidencia en la calidad del servicio que esperan los educandos; estos procesos son no sólo de carácter pedagógico sino también administrativo.

Existen procesos globales que involucran a los procesos clave y que dada su importancia constituyen la razón de ser de la institución educativa. A éstos se los denomina macro procesos, aglutinan a los procesos operativos claves, se constituyen en la poderosa locomotora que acarrea a la comunidad entera; los otros procesos monitorean y dan soporte al macro proceso.

Un macro proceso puede ser el proceso de enseñanza-aprendizaje en el bachillerato, un ejemplo de proceso clave puede ser el proceso de admisión y matriculación de educandos, el proceso de planificación curricular y micro curricular, el proceso de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de los docentes y entre los procesos de soporte puede considerarse al proceso de interacción con los padres de familia, el proceso de administración del transporte escolar.

## **2.2 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9000**

### **2.2.1 Generalidades**

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y
- b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el

aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

### **2.2.2 Aplicación**

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

La Norma ISO 9000 provee de interesantes definiciones perfectamente aplicables a diversas entidades educativas:

- Cliente: organización o persona que recibe un producto o un servicio.
- Producto: resultado de un proceso
- Organización: conjunto de personas e instalaciones ordenadas según un esquema de responsabilidades, autoridades y relaciones.
- Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o interactuantes, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- Calidad: grado en el cual un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

En el contexto de la educación, es claro que hay varios entes a los que calza perfectamente el atributo de clientes; tales son:

- Los padres de familia, en especial, en el caso de escuelas y colegios donde los educandos son niños o jóvenes sostenidos económicamente por sus padres.

- Los mismos educandos, en especial en Universidades, academias e institutos donde los alumnos definen y deciden sobre el curso a tomar o sobre la carrera a seguir e inclusive financian por sí mismo sus estudios.

- Las entidades públicas o privadas que contratan un curso o un seminario para sus empleados.

Como se ve, ninguna de estas categorizaciones resulta denigrante o minimizante de la dignidad humana.

Para definir el producto educativo, existen al menos dos alternativas que cuadran perfectamente con el espíritu y la Cultura de Calidad:

1. El producto es el educado, pues dentro de un concepto humanista, en él radican y cristalizan los buenos y malos resultados del proceso educativo. El niño y el joven constituyen la primera y última razón de ser de la educación.
2. Alternativamente, el producto es la educación, en cuanto involucra incremento de conocimientos, cultivo de las aptitudes intelectuales y estéticas y mejora de las actitudes sociales del educando. En ambas definiciones, es imposible separar la persona humana de la evaluación de los resultados.

Así entendido el producto educativo, queda a elección de la organización optar por la definición que empate mejor con su idiosincrasia o con su entorno

específico, conscientes de que la persona humana es el resultado del proceso más noble que se desarrolla sobre este planeta.

### **2.2.3 Requisitos generales**

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces,
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión

- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

El Manual de Calidad es el documento fundamental de un Sistema de Gestión de Calidad. Contiene información sobre la organización cuya lectura facilita a cualquiera de sus miembros sentirse motivado y orientado hacia una Cultura de Calidad.

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad así como con la mejora continua de su eficacia.

- Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- Estableciendo la política de la calidad,
- Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- Asegurando la disponibilidad de recursos.

La Norma enfatiza aquí una verdad axiomática del mundo de la Calidad: si la alta Dirección no está comprometida clara y permanentemente, es imposible la vida del Sistema de Calidad. Es que la Dirección está ahí para dar las pautas de planificación reflejando las necesidades y expectativas de los educando y de la



sociedad, al mismo tiempo que provee los recursos para la subsistencia exitosa del Sistema de Calidad.

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

La mejora continua es la bandera que la organización enarbola en todos los frentes de acción de la calidad. Cuando diseña su Política de Calidad, cuando discute y configura sus objetivos anuales, cuando establece e implanta procedimientos e instructivos, conmina y motiva a sus miembros para que se embarquen en una tarea diaria de mejorar.

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objetos de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),
- b) Determinar las causas de las no conformidades,
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias,

- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas, y
- f) Revisar las acciones correctivas tomadas.

Cuando se trata de las medidas correctivas, es el momento en que tomamos conciencia de que no hay crecimiento sin dolor, es el momento de afrontar las resistencias activas y pasivas enquistadas en los recovecos de la organización. Una labor así amerita planificarse bien; por ello, la Norma nos exige escribir un procedimiento que nos lleve de la mano a conjurar las causas de las no conformidades, es decir, a llegar al fondo de los problemas y asegurarnos de que no van a resurgir de nuevo.

## **2.3 FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE ACREDITACIÓN DE LA CNEP- CONFEDEC.<sup>10</sup>**

### **2.3.1 ANTECEDENTES**

Es la Confederación Nacional de Escuelas Particulares (CNEP) y la CONFEDEC(Confederación de Escuelas Católicas) celebraron en el año de 2006 un convenio de colaboración mediante el cual la CNEP ofrece a la CONFEDEC la infraestructura técnica y operativa para implementar en el Ecuador el Sistema de Acreditación en Calidad Educativa que la Confederación hermana tiene desarrollada en México.

A la fecha el modelo de la CNEP ha logrado trascender las fronteras nacionales llegando a Bolivia, El Salvador, Costa Rica, Panamá y Ecuador.

---

<sup>10</sup> Confederación Ecuatoriana de Establecimientos de Educación Católica, Confederación Nacional de Escuelas Particulares, *Estructura del sistema de acreditación de la Calidad*, México.

El sistema de acreditación desea lograr cuatro efectos fundamentales:

- a) Diagnóstico: es la guía para la derivación de acciones.
- b) Instructivo: los actores involucrados aprenden en el proceso.
- c) Educativo: hay una relación entre los resultados de la evaluación con las motivaciones y actitudes de la comunidad educativa.
- d) Desarrollador: la institución se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desarrollo y crecimiento.

La CNEP y la CONFEDEC como instancias acreditadoras promueven un trabajo autogestionario que permite mostrar los compromisos y la identidad asumida por las instituciones. Proponen un proceso orientado como:

- Un trabajo de investigación formal, Autoestudio.
- Un proceso de evaluación en sus tres fases: diagnóstica, pronóstico y consejo orientador.
- Una oportunidad de integrar a todas las áreas (académicas, administrativas y de servicio) de la institución en un trabajo participativo, comunitario y holístico.

Da fe de lo que la Institución manifiesta ser y apoya sus esfuerzos para mantenerse en mejora continua. El proceso de acreditación está situado en un modelo de calidad bajo el paradigma de mejora continua por ser específico para áreas de servicio.

### 2.3.2 CONCEPTOS PREVIOS

Calidad.- la entendemos como un valor que se traduce en una actitud de mejora continua e impacta directamente al servicio, implica satisfacción de las necesidades de los destinatarios del servicio. Calidad en los procesos, entendida como la satisfacción de los requerimientos o las especificaciones diseñadas en el proceso.

Evaluación.- Es el acto de valorar una realidad, formando parte de un proceso cuyos momentos previos son los de fijación de las características de la realidad a valorar, y de recogida de información sobre las mismas, y cuyas etapas posteriores son la información y la toma de decisiones en función del juicio de valor emitido. Con esta definición ubicamos cinco momentos:

- Fijar las características de la realidad
- Recoger información
- Presentar la información
- Emitir juicios de valor
- Tomar decisiones

Acreditación.- Testimonio público mediante un Certificado y Diploma expedidos por un Organismo Acreditador (CNEP), de que la Sociedad debe creer lo que la Institución dice que es. Acreditar, es confirmar que existe una creencia compartida entre la Institución y su Comunidad Educativa en relación a su misión.

Debes o indicadores de calidad.- Es la descripción de una situación o componente educativo en sus estado óptimo de funcionamiento, no deja de ser un

ideal, lo más importante es saber la distancia que tenemos entre lo ideal y lo real, para partir de esa realidad y programar acciones que nos permitan llegar al deber ser, que siendo ideal nos permite mantenernos en mejora permanente.

Mejora continua.- Es una variable constante que impulsa a las escuelas al logro de sus metas. Implica una permanente reflexión, acerca del sentido y trascendencia de su labor así como el reconocimiento de los alcances de la acción educativa. También la entendemos como el conjunto de acciones conscientes, planeadas y organizadas en un esquema de trabajo concreto que tiene como finalidad el acortar la brecha existente entre el DEBE (ideal) y los datos obtenidos por medio de la evaluación (realidad).

### **2.3.3 ESTRUCTURA DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN DE LA CNEP- CONFEDEC.**

Dado que la calidad tiene múltiples implicaciones dentro del ámbito escolar, es fundamental que cada una de las áreas propuestas en la prestación del servicio educativo se encuentre íntimamente relacionada. La CNEP ha diseñado la estructura del Sistema de Acreditación de la Calidad Educativa, bajo un enfoque holístico e interrelacionado, el cual descansa sobre un escrito denominado Documento Base el cual contiene un cúmulo de indicadores de calidad denominados DEBES que se encuentran detallados en anexos, agrupados en 9 núcleos de acuerdo a su naturaleza.

La estructura general del documento base es la siguiente:

- Núcleo 1.- Marco Teórico y Situacional: Se refiere a los elementos filosóficos, axiológicos, culturales y socio-históricos que enmarcan y justifican la existencia de la Institución.
- Núcleo 2.- Alumnos: Se refiere a los destinatarios naturales y fundamentales por y para los cuales existe una Institución Educativa.
- Núcleo 3.- Docentes: Son las personas que tienen la responsabilidad directa de que los objetivos y la misión de la Institución se cumplan. Son el factor esencial de éxito de un proyecto educativo.
- Núcleo 4.- Currículo, Programas Académicos e Institucionales: Se refiere al proyecto educativo de la Institución, que implica el ámbito cultural, social, político y administrativo, mismo que configura la actividad escolar y que se hace realidad dentro de las condiciones de la escuela tal como se halla configurada.
- Núcleo 5.- Procesos de Aprendizaje: Se refiere a las estrategias empleadas y a los resultados obtenidos en el desarrollo de los procesos de aprendizaje de los alumnos.
- Núcleo 6.- Recursos Materiales: Lo constituyen el equipo y los recursos para la promoción y fomento de los programas y servicios específicos que la Institución ofrece para la formación integral de los alumnos.
- Núcleo 7.- Planeación Institucional Administrativa: Son las acciones que la Institución Educativa realiza para organizar los recursos disponibles con el fin de dar cumplimiento a su misión. Implica la definición de propósitos,

organización, sistemas de trabajo, programas o proyectos que permiten operar la mejora continua.

- Núcleo 8.- Vinculación y Proyección Social: Se refiere a la interrelación que existe entre la escuela y el entorno social y sus diversos agentes, así como el impacto que se tiene sobre ellos y sobre los estudiantes y diversos miembros de la Comunidad Educativa.
- Núcleo 1 A.- Formación Humana y Cristiana: La escuela cristiana recibe su identidad en su especificidad: ser cristiana, es decir, parte de los elementos que el mismo Jesucristo transmite, ser por su vida, enseñanzas o por medio del magisterio de la Iglesia. De tal forma que toda escuela cristiana es continuación del mensaje de salvación y del plan salvífico de Dios.

Para hacer el análisis respectivo de cada uno de los indicadores se presenta un glosario para tener en cuenta a qué hace referencia ciertos términos en los indicadores de la calidad los mismos se encuentran en anexos.

Además para llevar a cabo este proceso de acreditación se debe formular un código ético como guía para realizar el trabajo, a continuación se presenta:

1. El equipo hace un trabajo solidario reflejado en las actitudes de:
  - Colaboración.- Los integrantes participan generosamente apoyando a sus compañeros.
  - Trabajo en equipo.- Se busca siempre el consenso, buscando apoyar a la institución en sus procesos de mejora continua.
  - Ayuda mutua.- La información obtenida debe servir siempre para construir y ayudar a la institución, no para confrontar personas.

- Compartir.- Los hallazgos encontrados son compartidos al equipo quien a su vez los asume además de compartir opiniones acerca de los mismos.
2. El equipo hace un trabajo honrado reflejado en las actitudes de:
- Confidencialidad.- La información y documentos a los cuales se tiene acceso se utilizan sólo para los fines propios de la institución, por lo que no se podrán sustraer de la institución ni fotocopiar.
  - Honestidad.- Se actúa apegado a la verdad en todo momento.
3. El equipo hace un trabajo responsable reflejado en las actitudes de:
- Discreción.- Se cuidan sobremanera los comentarios que se hacen respecto a la Institución, sus documentos o los testimonios obtenidos por medio de entrevistas, ante los miembros de la comunidad educativa.
  - Profesionalismo.- En las discusiones se presentan las opiniones personales sustentadas en la revisión profunda de las evidencias y en los conocimientos formales que se tienen respecto al Debe y sin utilizar argumentos de autoridad.
  - Estudio permanente.- Los integrantes de los diferentes comités deben tener una actitud de estudio permanente, tanto de los temas de calidad en general como de los conceptos propios del núcleo que les corresponda, ya que el sistema de acreditación es un proceso vivo, en evolución y en gran medida situacional.



Para la implementación se cuenta con una estructura especial:



A. **PRESIDENTES DE LA CNEP-CONFEDUC:** Son personas que han sido elegidas por la Asambleas Generales de cada una de las Confederaciones.

B. **DEPARTAMENTO DE ACREDITACION:** Es un equipo de personas que están a cargo de la mayor parte del trabajo de logística administrativa y de registro del Sistema de Acreditación, es el punto de contacto entre las instituciones inscritas y la CNEP.

C. **CONSEJO DE ASESORES:** La CNEP cuenta con un equipo de profesionales de la educación que fungen como asesores de las escuelas en el proceso de acreditación.

D. **CONSEJO DICTAMINADOR:** Grupo de personas expertas en el área educativa, su función es examinar los documentos generados durante el proceso de acreditación con la finalidad de emitir las opiniones técnicas y dictaminar si una escuela es merecedora o no de la acreditación.

E. ASESOR: Persona asignada por la CNEP-CONFEDEC para acompañar el proceso de acreditación de la institución.

F. INSTITUCION EDUCATIVA: La institución debe conformar un comité de autoestudio y nueve comisiones de núcleo. El comité del autoestudio es un equipo de trabajo conformado por un coordinador general y coordinadores para cada una de las comisiones de núcleo.

Dentro del Sistema de Acreditación de la Calidad Educativa, se estiman poco más de dos años para culminar con el proceso, el cual se divide en cuatro grandes etapas:

- Primera etapa: autoestudio o autoevaluación institucional. (2 años)
- Segunda etapa: visita de verificación. (3 a 4 días)
- Tercera etapa: respuesta institucional. (un mes)
- Cuarta etapa: dictaminación. (un día)

En la medida de sus posibilidades, la institución podrá reducir los tiempos de la primera etapa, sin que ello demerite la aplicación de los criterios considerados. De rebasar el tiempo previsto, podrá solicitar una sola prórroga de hasta seis meses para cumplir con los requerimientos establecidos en el proceso.

## **2.4 COMPARACIÓN ENTRE LOS DOS SISTEMAS**

Cuando se habla de un cambio hacia la calidad, no es referirse a una moda, o a un objetivo pasajero o a un cambio superficial de actitud, se trata que la calidad de la educación trascienda a una calidad como forma de vida. Para que lo anterior sea real necesitamos que este enfoque se convierta verdaderamente en

parte de nuestra cultura: que trascienda de lo individual a lo colectivo, que sea algo que se respire, se valore, se aprecie y se viva en la vida cotidiana.

La calidad no será nunca el resultado de la improvisación, sino que se obtendrá como consecuencia de planificar el objetivo que se desea alcanzar. El proceso concierne a todo el personal y a todas las áreas de la institución, si bien habrá que tener en cuenta las particularidades de cada institución al igual que el sistema de acreditación a seguir, debido a que tienen sus características y enfoques propios.

El perfil de una institución orientada a la mejora continua, fundamento de los dos sistemas de acreditación, está inmersa en un área cada vez más competitiva; tiene una gran necesidad de incrementar la velocidad de respuesta y flexibilidad con una alta probabilidad de cambiar hacia diferentes estructuras y procesos de trabajo.

Pero no podemos dejar pasar las características de las instituciones que buscan la calidad según Stoll y Fink, donde hace referencia a todos los ámbitos educativos, para llegar a brindar un servicio de calidad, iniciando con la organización de la institución, determinando los objetivos que desea alcanzar, manteniendo un liderazgo, un trabajo en equipo, brindar un ambiente apto y que estimule el aprendizaje, una relación escuela-estudiante-padre y/o madre de familia, utilización correcta del tiempo escolar, hacer cumplir las responsabilidades de los educandos como parte central y fundamental del sistema y hacia el cual está dirigido todo el accionar educativo.

Aunque los sistemas de acreditación planteados se basan en procesos, el que plantea la norma ISO es aplicable a cualquier producto o servicio; es una norma industrial genérica, mientras que el propuesto por la CNEP, es exclusivo para instituciones educativas lo que le da un mayor peso, debido a que al tratar con seres humanos en formación se necesitan otros elementos diferentes que al buscar la calidad de un producto material que su destino final es poder cumplir con las necesidades del cliente al que se le está sirviendo; se debe partir con la clara convicción de que un ser humano al que se le está moldeando íntegramente y preparando para convivir con otras personas, es un ser único, una realidad en desarrollo, que necesita una formación académica como una basada en valores éticos, morales que le ayuden a desarrollarse y actuar libremente en la vida práctica.

La norma ISO debe tener presente que cada organización, empresa o institución que brinde bienes o servicios tienen sus propias características por lo tanto la calidad a determinar del producto o servicios será exclusiva; pues la norma ISO no considera al centro escolar como una organización que constituye un contexto clave para el desarrollo del currículum, el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente que realizan profesores y profesoras. Tal contexto está configurado por múltiples dimensiones y elementos que, en su conjunto, generan las condiciones organizativas en las que se van a llevar a cabo los procesos curriculares y de enseñanza, muy diferentes a un proceso productivo, y que, por tanto, influirán en la actividad docente y en el aprendizaje de los alumnos.

Establecer qué sistema de acreditación de calidad le servirá a una institución educativa, dependerá exclusivamente de sus directivos, que luego de analizar las propuestas, podrán acertadamente definir cuál es el más conveniente y que se pueda adaptar a la misión y visión institucional, teniendo en cuenta que para los dos sistemas antes mencionados el liderazgo por parte de las autoridades debe ser claro y necesario pues ellos serán los encargados de motivar y encaminar el proceso y lograr la reducción de los obstáculos a la participación de todos los actores educativos y sobre todo que el sistema elegido diseñe los mecanismos de participación adaptados a la realidad de la institución, con el fin de contribuir a eliminar las debilidades y afianzar las fortalezas.

Al implementar cualquier modelo o proceso a seguir dentro de la institución es indispensable el compromiso de cada persona, ya sea, directivo, coordinador, docente y alumno, que aunque el último mencionado sea el pilar fundamental, es el elemento que brinda un parámetro importante en la evaluación de la institución y su razón de ser.

Al analizar un proceso a seguir hay que tener en cuenta que la educación es un servicio que se brinda a un ser humano y en ningún momento lo debemos catalogar como cliente, al igual que se hace cuando se tiene un producto de venta que está destinado a un cliente pero para que llegue a su consumidor ha seguido un proceso de transformación física y cambios necesarios para satisfacer una necesidad sin importar el tipo que ésta sea.

La escuela es ante todo una organización social hecha de una red de relaciones interpersonales estructuradas para facilitar la consecución de las metas

establecidas. Los centros escolares no son edificios, máquinas y currículum. Las escuelas son relaciones e interacciones entre persona.<sup>11</sup>

El Sistema de Acreditación de la CNEP y CONFEDC, al estar dirigido exclusivamente a centros educativos, promueve un trabajo autogestionario que permite mostrar los compromisos y la identidad asumida por las instituciones. Se propone un proceso orientado a:

- Un trabajo de investigación formal y de autoestudio
- La evaluación en sus tres fases: diagnóstico, pronóstico y consejo orientador.
- La oportunidad de integrar a todas las áreas (académicas, administrativas y de servicio) de la institución en un trabajo participativo, comunitario y holístico.

Los asesores de las instancias acreditadoras, tienen la obligación de dar fe de lo que la Institución manifiesta ser y apoya sus esfuerzos para mantenerse en mejora continua, es un proceso que no concluye cuando la institución recibe la acreditación.

Al ser un trabajo de todos los que forman parte de la comunidad educativa, este sistema lleva a lograr los objetivos propuestos, pues todos están dirigiendo sus esfuerzos hacia un mismo ideal, que repercute en su destinatario principal: los estudiantes, considerados como seres humanos valiosos que necesitan

---

<sup>11</sup> Johnson, D. V. y Johnson, R. T., *Leading the cooperative school*, Edina Interaction Book Company, 1989, citado por María Teresa González, *Organización y Gestión de Centros Escolares*, Madrid, Pearson Educación, 2003.

formación, atención y guía, para luego poder desenvolverse en un mundo competitivo y de consumo.

Con este modelo tenemos que saber la distancia que existe entre lo ideal y lo real, para partir de esa realidad y programar acciones que permitan llegar al deber ser, manteniendo en una mejora permanente. Este paradigma se puede conseguir con esta acreditación porque es específico para áreas de servicio.

Los indicadores que como institución se deben alcanzar, son unidades mínimas de información significativa, sobre un elemento determinado, cuyo componente refleja las propiedades o características propias de la educación; son la expresión de la calidad y sirven para captarla.

Estos indicadores o DEBES como los nombra la CNEP, están distribuidos en los llamados núcleos cada uno de ellos refleja una parte de una institución educativa, pero hay que analizar cada grupo para determinar si son en verdad significativos para lograr un proceso de mejora en virtud de otorgar el mejor servicio a los educandos.

El desglose de los 10 indicadores de calidad del primer núcleo Marco Teórico y Situacional, va relacionado directamente con lo que presentó Stoll y Fink en la primera y segunda característica, cuando plantea que los objetivos, misión, visión de la institución deben ser conocidos y difundidos a toda la comunidad educativa, siendo este primer núcleo por lo tanto el pilar fundamental en la búsqueda de la calidad, aquí se detalla y justifica la existencia de la institución, determinando las necesidades sociales según la realidad; el proyecto educativo debe actualizarse y ser conocido por todos los actores educativos, es importante

documentar lo que se refiere a la identidad propia de la institución determinando si hay congruencia con la misión, modelo educativo, filosofía institucional, es decir lo que se dice es lo que se vive, para conseguir la formación integral de los educandos para que al salir a la vida puedan convivir tranquilamente en el mundo que les rodea.

El núcleo dos hace referencia a los alumnos eje central de la institución educativa, anota como importante contar con documentos que sustentan las condiciones del perfil de ingreso, egreso, los mecanismos de ingreso, necesidades educativas, el índice de deserción escolar para poder tomar los correctivos necesarios y a tiempo porque se está involucrado en un proceso; los estudiantes deben conocer el reglamento sobre su convivir que estará basado en el respeto, diálogo y los sistemas de evaluación; y la institución con el personal encargado realizará un seguimiento al desempeño escolar como el desarrollo psicológico de sus educandos para conseguir una formación integral, es por ello que este modelo de acreditación considera importante la participación de los alumnos en programas internos como externos para que demuestren sus capacidades, actitudes, que deberán ser reconocidas por la comunidad educativa y además creará un ambiente que estimule el aprendizaje, como lo señala Stoll y Fink la institución educativa debe velar por que se cumplan las responsabilidades otorgadas a los estudiantes al igual que fomentar un ambiente para que aumente su deseo por aprender y mejore su nivel académico.

El núcleo tres hace referencia a los docentes, en sus diversos indicadores hace referencia desde el perfil que debe tener el docente para ser contratado, al



igual que el apoyo que debe recibir de la institución para actualizarse y poder apoyar a la formación integral de los educandos, será necesario realizar los respectivos reconocimientos por su participación interna como externa en congresos, charlas, es de igual importancia que el docente conozca los compromisos que tiene con la institución a la que se debe y se pueda realizar un trabajo en equipo, y es fundamental la evaluación al personal docente tanto en su desempeño, como en las relaciones interpersonales con autoridades, alumnos, padres de familia.

En el núcleo cuatro sobre el currículum, programas académicos e institucionales, comenzaremos señalando la importancia del currículum mismo que debe estar aterrizado a la realidad de la institución y proyectado al perfil académico que pretendemos de los estudiantes, en el sistema educativo ecuatoriano lamentablemente el currículum es un accesorio del sistema en lugar de convertirse en el sistema medular del que se desprende un eficiente sistema de estudios. Es preciso señalar entonces que el currículum debe ser coherente con pocos pero indispensables conocimientos y no meras informaciones que a la larga no le sirven de provecho al estudiante, debe además estar acorde con la realidad en la que vive el estudiante no se puede seguir enseñando según los siglos pasados.

En cuanto a los programas académicos se ve la extrema necesidad de que la institución no improvise sino planifique todas las actividades de acuerdo al modelo pedagógico de la misma, no se puede pretender un sistema educativo en

donde no se tenga claro el modelo y entonces los métodos y técnicas empleadas por los docentes vengan dados de acuerdo a lo que cada uno tenga a bien.

El núcleo cinco se refiere a los procesos de aprendizajes es decir al compendio de cada una de las actividades destinadas a posibilitar un fluido proceso de aprehensión de contenidos, para ello la estructura del PEI, PCI, PUD<sup>12</sup>, y todos los demás programas y proyectos deben ayudar a una adecuada apropiación y transferencia de conocimientos. No se puede hablar de aprehender si el proceso se limita solo a asumir conocimientos el estudiante en un proceso integro debe regular el proceso de aprendizaje, debe además recibir la motivación para desarrollar un gusto y un deseo por aprender y por generar autoaprendizajes.

Se habla además en este núcleo de desarrollar habilidades investigativas que faciliten al estudiante el proceso de aprendizaje y desarrollen en él el deseo por aprender.

No se puede prescindir en un adecuado proceso de aprendizaje de la apropiada enseñanza del uso de las tecnologías herramienta vital en la sociedad actual para que los educandos puedan hacerle frente al mundo y a la sociedad actual con éxito.

Finalmente una educación íntegra , eficiente y eficaz debe estar complementada con una educación en valores y actitudes no se puede pretender que la educación se refiera solo a conocimientos académicos cuando vemos la

---

<sup>12</sup> PEI, siglas de Proyecto Educativo Institucional  
PCI, siglas de Plan Curricular Institucional  
PUD, siglas de Plan de Unidad Didáctica

necesidad de una educación que forme seres humanos éticos, justos , solidarios que puedan hacer de este mundo un lugar en donde prime la justicia y solidaridad.

El núcleo seis sobre los recursos materiales que debe contar una institución educativa, presenta la importancia además de poseer una biblioteca que el material que en ella se encuentre sea actualizado, suficiente y que esté a la disposición de alumnos y docentes, sobre las aulas hace referencia que tiene que ser acondicionadas para que se pueda crear una atmósfera propicia para que el estudiante se encuentre motivado a aprender como lo plantea Stoll y Fink, para que el uso de los recursos sea eficiente y eficaz es preciso contar con un personal responsable, un reglamento y procedimientos que garanticen su óptimo funcionamiento.

El núcleo siete, planeación institucional y administrativa, es muy importante porque ya incluye al personal administrativo y de apoyo, el mismo que debe ser capacitado y evaluado para determinar cómo es su rendimiento, la planeación debe ir de la mano del modelo educativo y siempre revisado para estar acorde a las necesidades; los procesos que lleva a cabo una organización escolar para ir funcionando día a día y mejorar como organización no ocurren al margen de las estructuras existentes, las relaciones, del proceso de aprendizaje, o los valores, supuestos que se promueven y subyacen a la vida y actuación en el centro; al contrario se encuentran articulados e incidirán de uno u otro modo en cada uno.

El núcleo ocho, Vinculación y proyección social, es un núcleo que hace referencia a que los centros escolares son organizaciones en constante interacción con el entorno. El centro no está cerrado a su entorno, ni puede

permanecer ajeno a él; la interacción con éste bien condicionada por el hecho de que las expectativas, necesidades, demandas, incluso exigencias, que se le plantean al centro desde el exterior son cambiantes. Como lo considera Stoll y Fink, es importante que el padre de familia sea parte activa de la comunidad educativa, que sus relaciones con los demás integrantes sean buenas para lograr una educación integral en los estudiantes sin olvidar los valores básicamente la solidaridad.

En núcleo uno A hace referencia a la formación humana cristiana requisito primero y fundamental dentro de la organización de un colegio religioso es preciso hacer algunos señalamientos al respecto el primero la columna vertebral de la formación se inspirará en los documentos de la iglesia y en el catecismo de la misma, además es preciso que los docentes se encuentren preparados con una sólida formación religiosa acorde a las necesidades y planteamientos de los jóvenes pero fundamentados en la doctrina de la iglesia.

Otro aspecto importante es el que se refiere a los momentos de experiencia espiritual ellos deben enfocarse a todos los miembros de la comunidad educativa, no solo a los estudiantes como erróneamente se ha creído, deben realizarse con la frecuencia que se vea necesaria y ante circunstancias que resultan más favorables tales como navidad, año nuevo, cuaresma, etc.

Todos los métodos empleados y todos los recursos de la institución estarán encaminados a llevar como eje transversal y a la vez medular de la cultura institucional a la formación religiosa pues ella es la razón de ser de una institución católica.

Se puede anotar que los nueve núcleos con sus respectivos indicadores están muy relacionados con lo que plantea Stoll y Fink en su estudio que determina las características que debe tener una institución que busca la calidad, con lo que se determina que una institución educativa, es no sólo su estructura formal, sino también el cómo se utiliza realmente ésta, qué relaciones se potencian y desarrollan entre sus miembros; cómo se abordan y llevan a cabo los procesos organizativos, qué valores se cultivan y expresan en la práctica cotidiana del centro, que relaciones, cómo y por qué se mantienen con la comunidad y el entorno, y cómo todo ello contribuye o dificulta el desarrollo de procesos educativos ricos y valiosos para los alumnos.

Con lo analizado anteriormente se determina que los centros escolares como organizaciones presentan algunas características y rasgos que los hacen diferentes a otras, como por ejemplo las empresariales, militares, religiosa; un centro educativo lleva a cabo una tarea saturada de componentes valorativos y éticos que no puede ser realizada de modo mecánico, y que está constituida por personas que se relacionan entre sí de múltiples maneras. De allí que para determinar un proceso de calidad se debe buscar el sistema que sea exclusivo para un centro educativo y no como el de la norma ISO que plantea que puede ajustarse a cualquier organización.

## **CAPÍTULO III**

### **3. ANÁLISIS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE CUENCA FRENTE A LOS REQUISITOS MÍNIMOS DE UNA INSTITUCIÓN DE CALIDAD**

#### **3.1 CONDICIONES PARA FACILITAR EL CAMBIO**

La decisión de un Centro Educativo de ser parte de un sistema de acreditación de la calidad educativa, involucra un cambio muchas de las veces radical, dentro de la institución, es por ello que toda la comunidad educativa sea parte y se involucre en el cambio que no siempre va a ser fácil, para algunas instituciones será más fácil de acuerdo a su estructura pero para otras les resultará muy difícil.

El ser parte de un proceso de acreditación implica un cambio que tiene connotaciones actitudinales y conductuales. En un sentido, tiende a utilizarse para expresar que una iniciativa de cambio debe suscitar adhesión, predisposición, apropiación o compromiso. En otro, denota que una dinámica de cambio exige preparar al centro escolar para un cambio en su estado y construir una relación de trabajo entre profesionales. Involucrarse en un cambio como es la acreditación requiere la disposición y capacidad de miembros del centro escolar para trabajar de modo sostenido y en colaboración, como agentes de cambio que son. Deberá buscarse o propiciarse lo antes posible, si bien habrá de mantenerse o consolidarse con el tiempo, precisamente porque de ello depende que un cambio se haga efectivo y se consolide en el tiempo.

La gestión del cambio alude a un proceso que tiene como propósito organizar y facilitar la dinámica de cambio en general y su plasmación práctica en particular. Cuántas más dificultades oponga la realización de un cambio, más utilidad puede tener la gestión, cuya aportación a estos esfuerzos ha quedado puesta de manifiesto frecuentemente.

Una actividad tradicional, asociada a la gestión del cambio, ha constituido en controlar la implementación: supervisar el proceso de puesta en práctica, identificar fuentes de resistencia y obstáculos al cambio, y ofrecer vías para sortear éstos o redirigir aquel. Las contribuciones más recientes de Cummings<sup>13</sup> ponen el énfasis en la facilitación, presente en actividades como las que se indican seguidamente:

- Potenciar motivación. Comporta crear disponibilidad para cambiar entre los miembros del centro escolar y ayudarles a vencer la resistencia natural que ello genera. Esto lleva aparejado cultivar un ambiente de interacción entre los profesores que sea flexible y que promueva el trabajo en equipo, así como un tipo de comunicación interpersonal que refuerce el deseo de mejorar.
- Consolidar motivos. Entraña recordar el propósito o razón para cambiar (el futuro deseado, el beneficio que depara). Lo habitual es que el esfuerzo de cambio requiera un tiempo prolongado y genere ansiedad en los participantes. Exige tiempo y recursos mientras se sigue trabajando en lo

---

<sup>13</sup> Cummings, T. G. y Worley, C. G., *Organization development and change*, , Cincinnati South Western College, sexta edición, 1997, citado por María Teresa González, Madrid, Pearson Educación, 2003.

demás; su puesta en práctica y consolidación provocan incertidumbre y absorben mucha atención.

- **Sostener el impulso.** Significa mantener en movimiento el proceso de cambio hasta completarlo; en otras palabras, dirigir y organizar la transición desde la situación presente a la deseada. Es recomendable favorecer una estructura de trabajo y coordinación para que los participantes operen en circunstancias favorables.

Para realizar el respectivo análisis de las instituciones educativas de la Ciudad de Cuenca, haremos referencia a las diez características básicas, que debe tener una institución que busca la calidad planteada por Stoll y Fink, antes presentas en el marco teórico, que nos servirán de referente para determinar a partir del FODA de las siguientes instituciones, su situación y si pueden o no ser parte de un sistema de acreditación de la calidad que les certifique su condición ante la sociedad a la que se deben.

### **3.2 IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA MARÍA AUXILIADORA DE CUENCA (UESMA)<sup>14</sup>**

La Unidad Educativa Salesiana es una institución particular que tiene los niveles de la Educación Básica del primero al décimo año y el Bachillerato. Desde el 10 de mayo de 2000 entra a formar la Red Nacional de Colegios bajo la responsabilidad del Convenio MEC-UASB.

---

<sup>14</sup> Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa Salesiana María Auxiliadora de Cuenca, 2006.



La UESMA tiene 1035 alumnas distribuidas desde el primero de básica al tercero de Bachillerato en Ciencias y Administración Empresarial Bilingüe, cuenta con el Gobierno Estudiantil, elegido en forma directa y secreta, según el reglamento propuesto por el Ministerio de Educación y Cultura (MEC).

En la Unidad Educativa la relación docente- estudiante es tradicionalmente excelente. La aplicación del Sistema Preventivo: Razón, Religión y Amabilidad se ponen de manifiesto durante todos los días y todo el tiempo; es una educación incluyente que no se circunscribe al ámbito estudiantil hasta tercero de bachillerato, sino que, se fortalece en la asociación de exalumnas.

La UESMA tiene un Reglamento Interno elaborado en forma consensuada, entre todos los integrantes a saber: Religiosas, profesores seculares, padres de familia y estudiantes. Este reglamento es conocido por toda la UESMA y que se entrega a padres de familia y además se realizaron algunas jornadas para el análisis respectivo. El reglamento fue aceptado y se lo cumple a cabalidad.

La Unidad Educativa tiene su propia filosofía educativa salesiana fundamentada en la trilogía del Sistema Preventivo de Don Bosco: Amabilidad, Razón y Religión. Esta filosofía concuerda con cualquier modelo pedagógico de avanzada, porque se basa en el Amor que está de acuerdo con el desarrollo evolutivo; la amabilidad abre el camino al amor pedagógico pues un educador o educadora salesiano-a se caracteriza por la “acogida” de las estudiantes, el acompañamiento durante el proceso educativo y después de él, comparte sus

penas y alegrías, impera un ambiente de confianza de familiaridad y respeto que aporta al hecho educativo significación.

La Razón permite una conversación en doble vía, vencer el recelo y el miedo, analizar los actos y sus consecuencias; entender el “porqué” y el “para qué” de cada acto de la vida; saber diferenciar entre lo correcto e incorrecto; discernir lo que conviene, siempre poniendo por delante los valores humanos, éticos, religiosos y poder encontrar la felicidad dentro de cada una, y compartirla solidariamente para que sea duradera.

La Religión que ha sido heredada tiene que llevar a la joven a vivir con una certeza; las jóvenes aprenden a sentir la presencia inmanente y trascendente de Dios en cada acto de la vida.

La Religión no serán liturgias solamente sino norma de vida en la que se vea el “Amor a Dios y al prójimo como a sí mismas” Don Bosco dejó como herencia la orden de formar a las jóvenes para que sean “buenas cristianas y honradas ciudadanas” que traducida a las nuevas tendencias humanistas conceptuales, en donde un organizador de ideas iluminadas con la palabra de Dios. De ello resultará un ser científicamente formado que comparte con solidaridad y justicia sus saberes y experiencias. Así la nueva era contará con jóvenes que enfrentarán sus deberes de ciudadanía evangélicamente entendida, donde la política como actividad cívica debe estar supeditada por la honestidad de la creencia cristiana que no se somete, ni disimula encubriéndola con lo que conocemos como “diplomacia”.

Por estas razones, el Sistema Preventivo de Don Bosco, de la institución tiene una Misión: formar a las estudiantes de una manera integral con niveles de excelencia acordes con las innovaciones curriculares científico-técnicas; por ello su personal docente está altamente calificado y es idóneo para llevar a cabo su labor y formar “buenas cristianas y honradas ciudadanas” a pesar de la influencia social, del facilismo, mediocridad y dependencia de la moda, el libertinaje y el simplismo mediocre.

La Visión está centrada en convertir la Institución en el mejor centro educativo en el desarrollo de habilidades del pensamiento, innovación académica, vivencia de valores, acorde con las exigencia de la Universidad Andina Simón Bolívar sin perder su formación humano-cristiana; está encaminada a dotar al personal docente en una continua y sistemática actualización científica; además proporcionar un cálido ambiente con espíritu de familia, alegría y solidaridad.

Los procesos pedagógicos en la Unidad Educativa Salesiana han sido consensuados, se partió de orientaciones generales: Definiciones claves de método como conjunto de procedimientos que obedecen a un criterio ordenador; en este caso el método preventivo, los programas como una realidad dinámica son la presencia de pensamiento y estrategias.

Las metodologías son activas porque las estudiantes tienen una participación efectiva y afectiva en clase, gracias a la interacción académica y social entre maestros y educandas.

Estas metodologías están insertadas en las nuevas tendencias de la educación interaprendizaje, investigación, creatividad, autonomía, trabajo en equipo, vale la pena insistir en que la transformación es más difícil puesto que no se ha logrado un desarrollo simultáneo entre procesos autogónicos (autogestión), hodogónicos (acompañamiento) y cibernético (autoregulación) dadas las características de nuestra realidad social. Sin embargo los aprendizajes naturales (imitación, juego, acción, investigación) se van incorporando con buenos resultados.

Lo más importante es el perfil del maestro que pretende la UESMA entre otras características salesianas se suman las siguientes, estar dispuesto al cambio, mostrar apertura y flexibilidad, ejercer autoridad de servicio, ser formador, orientador, motivador, mediador, consejero, modelo, pensador, investigador, integrador, líder y testigo, tener una sólida formación científica, humana, cristiana, salesiana.

## ANÁLISIS DE LOS ÁMBITOS INSTITUCIONALES

El FODA nos permite ubicar la realidad interna y externa.

Las fortalezas que se observan son:

- Alto nivel profesional docente
- Nuevo proyecto educativo
- Nivel académico de calidad de las alumnas
- Aplicación de la Reforma Curricular MEC/UASB
- Formación integral gracias al Sistema Educativo Salesiano

- Ambiente agradable de trabajo

Las debilidades se presentan y se resumen así:

- No contar con todo el personal a tiempo completo
- Falta de apoyo por desinformación
- Falta de mayor protagonismo y creatividad
- Falta mayor asimilación de la metodología
- Falta de material oportuno y el espacio en la carga horaria
- No hacer cotidianamente el seguimiento
- Débil orientación vocacional

Las oportunidades son las siguientes:

- Seminarios MEC/UASB/CONFEDC y Dirección Provincial de Educación
- Aprecio de la sociedad azuaya a la Institución debido a su preparación académica
- La rigurosidad científica apreciada y aceptada por las principales Universidades que reciben a nuestras egresadas.

Se han encontrado las siguientes amenazas:

- Los Centros Educativos Bilingües
- Diversas ofertas y competencias que ofrecen diferentes Centros Educativos
- Mejor remuneración al personal docente en otros establecimientos

Continuando con las entrevistas, conversatorios y mesas redondas con todos los componentes de la UESMA se han detectado por medio del FODA acerca de la infraestructura de la institución.

Se han detectado las siguientes fortalezas:

- Infraestructura completa
- Arquitectura clásica, ventilada, alegre y cómoda
- Mantenimiento permanente que se plasma en su aspecto limpio, ordenado, decorado pedagógicamente, ambiente que se presta a una estadía tranquila y alegre
- Equipamiento idóneo

Como debilidades se ha anotado:

- Estrechez del espacio para realizar múltiples actividades
- Ubicación en el Centro Histórico de la ciudad y por lo tanto el impacto del ruido y contaminación por estar en una zona de alto tráfico
- Ausencia de espacios verdes
- Pupitres que no permiten total movilidad
- Baterías sanitarias insuficientes

Sin embargo se anotaron las siguientes oportunidades.

- La centralidad del Centro Educativo dentro del casco urbano, que permite un acceso fácil.

- Cercanía del establecimiento a todas las instituciones públicas que hacen posible un fácil acceso a sus servicios.
- El afecto y respeto que la sociedad tienen por el rendimiento académico de las alumnas, que se reflejan en el rendimiento universitario.

Sin embargo se presentan las siguientes amenazas:

- La contaminación ambiental
- El ruido por el tráfico, huelgas, manifestaciones.
- La comodidad que prestan otros establecimientos.

Cuando hemos analizado los Recursos Humanos, que se refieren a todo el personal docente que trabaja en la UESMA, se han detectado las siguientes fortalezas:

- Directivos que delegan responsabilidades y garantizan la calidad educativa.
- Personal con especialización y títulos de tercer nivel
- Personal con vocación educativa salesiana.
- Personal proactivo y con relaciones humanas excelentes.

En el campo de las oportunidades se establecieron las siguientes:

- Partidas presupuestarias designadas por la CONFEDEC.
- Facilidad para ingresar a la Universidad.
- Seminarios a realizar en Quito y Cuenca.

- Ascensos de categoría por seminarios UASB/CDIP (Centro para el desarrollo de la inteligencia y el pensamiento).
- Capacitaciones periódicas propiciadas por entidades locales, nacionales e internacionales.

Como debilidades dentro de los Recursos Humanos encontramos:

- Dificultad para descentrar funciones.
- Ausencias y atrasos del personal a causa de otros trabajos.
- Descuido en mejorar la titulación académica universitaria.
- No contar con el personal a tiempo completo.

Amenazas en este capítulo son:

- Mejor remuneración en otros establecimientos.
- Oferta de otros trabajos fuera del ámbito educativo.
- Viajes al exterior.

Dentro del ámbito financiero, controlado por la Comisión Reguladora de Costos del Ministerio de Educación se han establecido las siguientes fortalezas:

- El balance es positivo, existe equilibrio entre ingresos y egresos.
- No se mantienen deudas.
- Apoyo con las becas.
- Pensiones que son asequibles al alumnado.

Las oportunidades que se detectan son:



- Partidas presupuestarias dotadas por la CONFEDEC.
- Oferta de insumos con descuentos.
- Pensiones que cubren los gastos demandados.

Sin embargo se encontraron las siguientes debilidades:

- El presupuesto no se elabora con visión de la realidad.
- Lentitud de la administración para cubrir las necesidades de profesores y estudiantes.
- Pago impuntual de pensiones.

Las amenazas que se detectan son:

- Situación económica del país.
- Acumulación de pensiones impagas.
- Incremento de precios en los artículos de primera necesidad.
- Incremento de sueldos en el transcurso del año escolar y no presupuestados.

### **3.3 ANÁLISIS DEL FODA DE LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA MARÍA AUXILIADORA**

El análisis del FODA de la Unidad Educativa nos permite vislumbrar los siguientes aspectos, es una unidad que presenta un alto liderazgo educativo que lo ha convertido en un colegio con gran reconocimiento a nivel local sin embargo los objetivos institucionales, la misión y la visión, no se encuentran del todo claros entre todos los miembros de la comunidad, la enseñanza se realiza con un sentido

tanto práctico como conceptual lo que permite al estudiantado tener los conocimientos suficientes para asumir una carrera profesional al mismo tiempo que acceder a la universidad. Desde el punto de vista curricular tanto de manera institucional como a nivel de cada uno de sus miembros la institución se supera, aprende y ayuda a aprender, lo que genera posibilidades tanto para ella misma como para sus miembros a nivel de todo el entorno. Otro aspecto a mencionarse es el desarrollo de la responsabilidad y de los valores entre el estudiantado como meta institucional se plantea, conseguir al final de su proceso de educación buenas cristianas y honradas ciudadanas de allí se deduce la primacía que dichos aspectos tienen con respecto al currículo.

Hay aspectos que lamentablemente el FODA permite descubrir, no se están realizando entre ellos un ambiente adecuado, puesto que la infraestructura no cumple con los requerimientos de la pedagogía actual como falta de ruidos, espacios amplios, iluminación, espacio físico, pocos estudiantes por aula. La relación con la familia no se especifica, no se incluye dentro del FODA aspectos relacionados con la misma. No se da un proceso de evaluación y autoevaluación continua, requisito indispensable dentro de un proceso de calidad pues debemos entender que la institución al no llevar dichos procesos no sabe el alcance real de sus objetivos y metas y por tanto no está capacitada para fortalecer los procesos positivos o para corregir los procesos negativos.

### **3.4 UNIDAD EDUCATIVA BORJA DE LA CIUDAD DE CUENCA**

#### **3.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN<sup>15</sup>**

La Unidad Educativa Borja es un centro de formación particular y cristiano de la Compañía de Jesús que cuenta con cinco niveles: pre primario, nivel básico, nivel de fundamentación, nivel propedéutico y nivel de especialización.

Se mantienen las especializaciones de Químico Biológicas, Físico Matemáticas y Ciencias Sociales como preparación base para la incorporación de los alumnos al nivel universitario.

En su tarea de formación, el Borja pretende formar hombres nuevos y equilibrados, con espíritu de servicio como lo aconseja el Evangelio, atentos al presente y al futuro, intelectualmente competentes, dispuestos a comprometerse solidariamente en la construcción de un Ecuador más justo y más humano.

Como institución educativa ecuatoriana se toma una opción frente al contexto de nuestro País. Nuestra propuesta educativa se ubica dentro de un Proyecto de Nación, que responde a los retos de la historia. Por su identidad Ignaciana, nuestra Institución realiza todo este afán formativo a la luz de la fe que promueve la justicia.

La Comunidad Educativa Borja trabaja por la justicia y la paz, con excelencia integral, en el desarrollo de los diversos proyectos, programas y actividades, tales como el Proyecto “Fe y Justicia”, la Formación Cristiana y

---

<sup>15</sup> Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Unidad Educativa Borja, 2006.

Académica, el Programa de Gobierno Escolar, amplia cobertura deportiva, etc., para lograr ciudadanos comprometidos en la construcción de un nuevo Ecuador.

### **3.4.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

La plantilla FODA arrojó los siguientes resultados:

#### **Fortalezas**

- Experiencia educativa de la Compañía de Jesús de más de 450 años.
- Plan apostólico de la Provincia renovado en 1999.
- Seriedad de servicio.
- Infraestructura adecuada de la mayoría de las instituciones.
- Animación y seguimiento de la coordinación.
- Buena organización de las instituciones al momento.
- Asambleas periódicas del área educativa de la Provincia.
- Encuentros periódicos de homólogos de funciones de los colegios.
- Capacitación de varios directivos en administración y gestión para obras educativas de la Compañía.
- Liderazgo de rectores y directores jesuitas.
- Normas y procedimientos claros al interior de nuestras instituciones.
- Recursos materiales y didácticos suficientes.
- Laboratorios, centros de alta tecnología.
- Excelencia académica.

## **Oportunidades**

- Buenos programas de mejoramiento continuo.
- Apoyo del organismo de Educación Católica CONFEDec.
- Incorporación de la Universidad Católica a la gestión del área educativa.
- Creciente demanda de nuestros servicios en los distintos niveles sociales.

## **Debilidades**

- Estructuras organizacionales verticales.
- Insuficiente capacitación docente y mejoramiento continuo.
- Heterogeneidad del personal docente.
- Poco conocimiento de nuestros principios básicos por parte de algunos colaboradores.
- No hemos sistematizado nuestra Propuesta Educativa de manera formal, global e integral.

## **Amenazas**

- Descomposición social.
- Algunas normas estatales chocan con nuestros principios.
- Falta de recursos económicos por cobro de pensiones irrealistas.
- Desinterés de algunos colaboradores en su mejoramiento continuo.
- Difícil proceso de socialización e implementación del proyecto.
- Cambios organizacionales requieren inversión a corto plazo.
- Familias disociadas por migración.

Con respecto a la Unidad Educativa Borja, debemos señalar que de acuerdo al análisis de su FODA ésta se presenta con una Unidad que sí ejerce liderazgo educativo, apoyada en la experiencia educativa de la Compañía de Jesús de más de 450 años; al hablar del ambiente tanto en el aspecto interno como organizacional posee una infraestructura adecuada que satisface de manera óptima las necesidades institucionales, se aprecian además con respecto a la enseñanza de presentar un ordenamiento curricular calificado como excelente en 1997 y ratificado en el 2001.

Puede señalarse desde el punto de vista de la relación con el medio social que existe una predisposición para el trabajo en promoción social y humana dentro de estas instituciones, todos estos aspectos colaboran y apoyan en el proceso de alcanzar la calidad sin embargo hay algunos vacíos que podrían en gran manera entorpecer el proceso antes citado, entre ellos citamos: el desconocimiento de la misión, visión y objetivos lo que no permite que se comparta a nivel de todos los estamentos esta información que debería ser la razón de ser de la institución; la Unidad Educativa acepta el reto de convertir a la institución en un centro que aprende y ayuda aprender, pues de acuerdo a su FODA realiza con frecuencia programas de mejoramiento continuo y capacitación para todos los miembros de la comunidad. Se nota además el vacío de acuerdo a su FODA, de un eficiente sistema de evaluación y autoevaluación requisito indispensable para determinar la consecución de sus objetivos, al no existir evaluación no es posible que se comunique a la comunidad educativa el progreso estancamiento o retroceso que sufre el proceso educativo. Otro aspecto es la relación directa con la familia

miembro este que necesariamente debe ser incluido dentro del actuar de la institución pues debemos recordar que el proceso educativo se gestiona tanto en la escuela como en la casa.

En cuanto a otro componente importante de la organización institucional, los docentes, una grave dificultad se presenta ante la negativa de éstos de prepararse y capacitarse para afrontar un nuevo sistema de educación, muchos de ellos graduados hace muchos años se niegan a realizar cursos de capacitación y mejoramiento continuo eso conlleva el hecho de que la institución se vuelva caduca y obsoleta frente a otras que cuentan con personal capacitado y actualizado. Finalmente con respecto a la responsabilidad y valores de los estudiantes lamentablemente no se encuentra detallado ni especificado en ninguna parte del FODA por lo tanto debemos comprender que no es parte de sus procesos.

Del análisis realizado a las dos instituciones educativas de la Ciudad de Cuenca, podemos decir que poseen características que les permiten considerarse como una institución que busca la calidad, pero hay que tener presente que si desean ser parte de un sistema de acreditación sin importar cual seleccionen deben iniciar con un proceso claro de motivación principalmente de su misión, visión y objetivos que tienen como institución para luego partir con la relacionada directamente al proceso de acreditación pues para decidir ser parte de ella es necesario asumir que se tiene debilidades, falencias que se pueden mejorar en un proceso continuo de cambio, además de iniciar el proceso de evaluación que desde hace mucho tiempo atrás sólo se lo realiza al estudiante y en base a

muchos criterios, descuidando totalmente al evaluación docente y la auto evaluación de la institución, para poder comprender y tomar los correctivos necesarios y a tiempo cuando se detecta anomalías, esto es básico partiendo de que el docente es el encargado de formar a los estudiantes, la institución con todo lo que implica debe brindar los espacios, recursos humanos y materiales para que el servicio de educación que está brindando sea lo mejor desde todos los puntos de vista.

No podemos prescindir de las actividades necesarias que se deben ejecutar en una institución que busca un cambio, y más aún si éste se refiere a un proceso de acreditación de la calidad, que, independiente del sistema que elija la institución deberá someterse a muchos arreglos, cambios definitivos o solo correctivos dependiendo de la realidad de la institución, siendo necesario la motivación ligada al compromiso, consolidar el propósito del cambio y luchar hasta conseguirlo, eliminando los obstáculos y resistencias que se irán presentando a lo largo del proceso, sin estas actividades es casi imposible que una institución logre la acreditación que es un trabajo en equipo de todos quienes forman parte de la institución.



### **3.5 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ACREDITACIÓN CNEP- CONFEDEC EN LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA MARÍA AUXILIADORA**

La Unidad Educativa Salesiana “María Auxiliadora”, es una Institución que asume con responsabilidad las funciones básicas de la educación para dar respuesta a las necesidades de la sociedad azuaya y de la cuencana en particular.

No cabe duda de que todos los esfuerzos que puedan hacerse en una institución educativa por la educación serán siempre pocos si se contempla la magnitud de la tarea. Es por ello que debe mirarse bien dónde se pone la mayor parte del esfuerzo para que el resultado esté acorde con las expectativas que se poseen.

Para mejorar la calidad, pertinencia social y transparencia del trabajo realizado, hubo la necesidad de participar de un proceso de acreditación de calidad, lo que implicaba asumir la rendición social de cuentas y la función que debe cumplir la Institución dentro de la sociedad a la que se debe.

La institución siempre ha estado dispuesta a mejorar en lo pedagógico, estar acorde a los avances tecnológicos, pero sobre todo la educación de calidad que busca brindar

Ante esta situación la Rectora de la UESMA previo análisis, decide aplicar en la institución el proceso de acreditación de calidad que la Confederación Ecuatoriana de Establecimientos de Educación Católica, CONFEDEC y tiene previsto iniciar en convenio con la Confederación Nacional de Escuelas

Particulares CNEP. La institución es seleccionada en diciembre de 2006 para iniciar este proceso.

La adaptación de cualquier institución a un entorno cambiante no constituye un proceso espontáneo o automático. Para conducir con éxito este proceso se hace imprescindible mirar hacia adelante, reflexionar sobre el futuro a fin de poder anticipar una imagen coherente de la institución que le aporte una cierta seguridad, un cierto grado de estabilidad institucional perfectamente compatible con los procesos de cambio.

Para que el proceso de acreditación y, sobre todo, el de autoestudio sea transparente, efectivo y permita impulsar el mejoramiento institucional, es indispensable contar con la participación de todos los actores de la Institución Educativa, así como también de los actores externos a la misma, para que en forma voluntaria y consciente se comprometan con el proceso; para ello es necesario motivarlos, difundir los conceptos, objetivos y la finalidad que de una manera sencilla rescaten las ventajas del proceso, alejando las aprehensiones y temores que la mayoría de los actores tiene al cambio. Es necesario que las personas comiencen a modificar sus comportamientos mediante una acción formativa, justo al comienzo del proceso.

En este sentido la entonces Rectora de la UESMA, participa de reuniones para informarse más ampliamente del proceso al que estábamos llamados a formar parte, y conocer a los asesores que guiarán y darán el respectivo apoyo y acompañamiento al mismo, se contaba con un asesor local designado por la CONFEDC (Quito) y uno por la CNEP (México). Las autoridades de la

Institución debían seleccionar una Coordinadora del Equipo de Autoevaluación de la Unidad Educativa, la que tenía que seguir de cerca el desarrollo del proceso y ser la intermediaria entre asesores, autoridades y personal de la Institución, llevando dudas, preguntas de los integrantes de los núcleos donde se realizaba la primera etapa del proceso que era el Autoestudio.

Para dar inicio al proceso, se brindó información sobre los principios que orientarían la gestión, los detalles del proceso para ser implantado, la sensibilización sobre la necesidad de participar activamente en el proceso y contribuir a la consecución de los objetivos, motivación para cambiar actitudes y comportamientos reduciendo la resistencia al cambio, adoptando un compromiso personal con los principios de la calidad. Pero lamentablemente no se dio esta información y, a breves rasgos, se conocía a lo que habría que hacer, y es por esta razón principal que no hubo un verdadero compromiso.

Al saber, que dentro de todo proceso se trata de una mejora continua, se planteó la distribución de funciones, y sin embargo, con los vacíos existentes se logró integrar una primera estructura organizativa, que se denominó Comité de Autoestudio del Sistema de Acreditación de la Calidad Educativa, que estuvo formado por una Coordinadora General, coordinadores de cada núcleo y los integrantes de las diversas comisiones. La distribución del personal en esta organización fue decisión directa de las autoridades de la institución y desde ahora de la coordinadora del proceso.

Como la Unidad Educativa ya se encontraba estructurada para dar inicio al proceso, los asesores tanto local como Internacional, hicieron la presentación del

enfoque y finalidad de Proceso de Acreditación del que ya se estaba formando parte y de todo lo que implicaba iniciar un proceso de acreditación. Esta capacitación estuvo dirigida a todo los actores de la UESMA; la explicación fue bastante clara y concisa teniendo en cuenta, que el personal no tenía acceso a toda la documentación acerca del proceso; luego se capacitó directamente a los jefes de núcleo quienes fueron los encargados de guiar y desarrollar el desglose de los DEBES, parte fundamental del autoestudio.

El trabajo se inició en mayo de 2007, con la primera reunión, luego se realizó un cronograma para iniciar el desarrollo del manual de autoestudio, para lo cual se contaba un semestre de plazo.

El desarrollo del manual de autoestudio fue un proceso de estudio analítico y reflexivo que permitió; conocer, comprender y mejorar la realidad de la institución; su correcta aplicación serviría para determinar la validez de lo que se la está haciendo, promover los correctivos necesarios e impulsar los logros alcanzados, con un objetivo general que debería ser común a todos los involucrados: la mejora continua.

El autoestudio al ser un proceso complejo que constituye una herramienta importante de transformación de la institución, tiene un carácter constructivo, participativo y consensuado sustentado en un diseño que incluye la planificación y desarrollo de acciones oportunas para alcanzar los objetivos y metas enunciadas.

Para la obtención y análisis de la información requerida para el manual de autoestudio, los equipos de trabajo se guiaban por un código ético, el mismo, que

se enfocaba en la colaboración, sentido de equipo, ayuda mutua, confidencialidad, honestidad, estudio permanente, cordialidad.

La optimización de los potenciales de mejora identificados en un plazo razonable de tiempo pasa por la participación activa de un amplio colectivo del personal. La pregunta que surge es: ¿se dieron las condiciones necesarias para que tuviera éxito el proceso de mejora continua?; a ella se responde con la realización de tres autodiagnósticos: estilo de dirección y liderazgo, cultura institucional y barreras a la participación.

En el primer momento del proceso, la dirección encaminó al personal hacia el trabajo en busca de la acreditación, a pesar que no siempre se tenía las mejores condiciones, debido a que existían barreras en algunos de los núcleos, pero se pudo seguir adelante gracias al liderazgo y empeño de las autoridades que manejaban el proceso. Había que reducir el tamaño de los obstáculos a la participación y, sobre todo, al cambio; se debía diseñar los mecanismos de participación adaptados a la realidad de la institución.

El primer impulso natural, al analizar a los actores de la institución, era criticar. Criticar de una manera negativa y pasiva. Esta es la actividad más fácil y menos útil del proceso. Lo importante ahora no era querer cambiar con una acreditación de la calidad la educación que se impartirá, sino primordialmente cambiar el propio personal, fortalecerse como personas de calidad y prepararse, para que, al integrarse en esta mejora continua, sean capaces de reconocer y perpetuar lo bueno que ya existe y combinarlo con nuevas aportaciones en el

campo en el que se desarrollarán. Si no hay cambios en las acciones, no hay mejora continua.

Pero estos obstáculos crecieron principalmente por el cambio de las autoridades de la institución, la nueva Rectora no conocía a fondo el sistema de acreditación y, sobre todo, no compartía totalmente la idea de ser parte del mismo.

Para conocer y saber las causas por las que no se pudo culminar con el proceso de acreditación se realizaron encuestas y entrevistas a los actores de la comunidad educativa así como la observación directa.

## CONCLUSIONES

- Una institución antes de buscar la calidad debe iniciar con un proceso de evaluación interna fundamentada en criterios que le ayudarán a determinar si el funcionamiento de la obra educativa se corresponde con los principios de la institución. Además le va a permitir conocer cuál es la incidencia o el impacto de la labor educativa. Saber cómo está, cómo la ven las personas del entorno, qué esperan de la institución y hacia donde debe ir la misma, debe constituirse en un reto transformador.
- Al analizar los sistemas de acreditación se concluye que la norma ISO al ser genérica no presenta características propias para el sistema educativo. Frente a la propuesta de la CNEP que determina 96 indicadores de calidad exclusivos para el área educativa en todos sus ámbitos.
- Un proceso de calidad total se inicia con la detección de problemas y deficiencias y la propuesta de determinadas soluciones. La gestión de la calidad se fundamenta en el desarrollo continuo de planes integrales, no en la ejecución de simples acciones aisladas o puntuales.
- Un aspecto que perjudicó directamente a la Unidad Educativa Salesiana, en el proceso fue la falta de un seguimiento directo por parte de los asesores al trabajo realizado dentro de la institución en la primera fase. Los asesores deben tener mayor contacto con coordinadores institucionales, manteniendo igualdad de criterios para el manejo de la información.
- Al tomar la decisión de ser parte de un Sistema de Acreditación, es necesario el compromiso de todos los actores, pues se requiere de un

verdadero trabajo en equipo, ese es un factor que no se logró en la Institución. Para implementar un sistema de acreditación es necesario socializarlo, difundirlo y conocerlo. El desarrollo de compromiso con un cambio difícilmente surgirá si las personas o los grupos afectados no están incorporados desde el mismo comienzo o no pueden colaborar en sus procesos.

- Una escuela de calidad se proponen estimular la faceta de compromiso y los consiguen depositando confianza en las personas, y creando un clima de reconocimiento, de motivación y de refuerzo, tanto de la dirección hacia los profesores como de estos hacia los alumnos, mediante la transferencia de expectativas positivas, la valoración de sus logros, la aceptación de sus ideas y la exaltación de los buenos resultados.
- El sistema educativo se encuentra inmerso en una sociedad cambiante que le exige un proceso de reforma continua con la finalidad de buscar los mejores resultados en beneficio de los jóvenes, a sabiendas de que un buen resultado en el proceso educativo se verá reflejado en toda la sociedad. La enseñanza de un alumno debe ser acorde a las necesidades sociales, teniendo como base la imposición de valores y conocimientos actuales. La educación tiene que ser trabajo de todos, de los docentes, el alumno, su familia, la sociedad, el gobierno, es un trabajo en equipo.
- Al asumir el reto a un cambio es necesario que el liderazgo de las autoridades se haga presente para reducir el tamaño de los obstáculos a la



participación y que diseñe los mecanismos de participación adaptados a la realidad de la institución.

- En una educación de calidad no se puede presumir de evaluación cuando en realidad solo es simulación, es necesario que se realice una adecuada planeación que incluyera indicadores de base, estándares, metas, objetivos y estrategias coherentes.
- La eficiencia del aprendizaje de los estudiantes está condicionada por el clima escolar de que goce el centro educativo, ambas circunstancias están afectadas por el liderazgo de la dirección.

## RECOMENDACIONES

Para que este proyecto sea factible se recomienda:

- Que las autoridades como dueñas de la Institución Educativa, deben estar convencidas de la necesidad de cambio y de esta manera la motivación para el cambio se producirá en forma vertical y luego se debe generalizar en la Comunidad Educativa.
- Fomentar las buenas relaciones humanas entre el personal docente y directivo para socializar el proyecto y obtener así óptimos resultados.
- La decisión de regirse por un sistema de acreditación debe ser consensuada, y no tomarla unilateralmente, porque son muchos los involucrados en el proceso.
- En los centros educativos las relaciones con las personas deben fundamentarse en los principios de respeto a la dignidad del individuo, de lealtad, es decir, de corrección ética y de confianza recíprocas. Estos principios presiden las relaciones de los directivos con los profesores, de los profesores con los alumnos, de la institución con las familias y de los alumnos entre sí, en general afectan a toda la esfera de relación de la institución escolar.
- Una institución de calidad debe proponerse estimular la faceta de compromisos y lo consigue depositando confianza en las personas, y creando un clima de reconocimiento, de motivación y de refuerzo, tanto la dirección hacia los profesores como de estos hacia los alumnos, mediante la transferencia de expectativas positivas.

## BIBLIOGRAFIA

- Marcelo Rosero Aguirre, *El día en que los ángeles perdieron las alas*, Guía para implantar un sistema de calidad ISO 9000 en la educación primaria, media y secundaria, Quito, 2003.
- Cantú, Delgado, *Desarrollo de una Cultura de Calidad*, McGraw Hill, 2001.
- Stoll L. y Fink, *Para cambiar nuestras escuelas*, Barcelona, Octaedro, 1999.
- Maturana H., *Emociones y lenguaje en educación y política*, Santiago, Ediciones Dolmen, 1990, p. 24
- Sarason, S. B., *El predecible fracaso de la reforma educativa*, Barcelona, Editorial Octaedro, 1990- 2003.
- Cano García E., *Evaluación de la calidad educativa*, Madrid, Editorial La Muralla, 1998.
- Toranzos, Lilia V., *El problema de la calidad en el primer plano de la agenda educativa*, Programa Evaluación de la Calidad de la Educación, Cumbre Iberoamericana, 1996.
- P. D. Laforcade, “*Revista Electrónica de Investigación y evaluación educativa*”, volumen 3, citado por el Prof. Gabriel Molnar, 1997.
- Caldeiro G., *Cuál es la utilidad de la evaluación institucional*, recuperado en <http://www.educacion.idoneos.com>, 1997.
- Johnson, D. V. y Johnson, R. T., *Leading the cooperative school*, Edina Interaction Book Company, 1989, citado por María Teresa González,

*Organización y Gestión de Centros Escolares*, Madrid, Pearson Educación, 2003.

- Cummings, T. G. y Worley, C. G., *Organization development and change*, , Cincinnati South Western College, sexta edición, 1997, citado por María Teresa González, Madrid, Pearson Educación, 2003.
- Bolseguí, M. y Fuguet A., *Cultura de evaluación, una aproximación conceptual*, Revista de Investigación y Posgrado, 2005, p. 21.
- Conferencia internacional de educación de la UNESCO, Aprender a vivir juntos: ¿Hemos fracasado?, Ginebra 2001.
- Confederación Nacional de Escuelas Particulares CNEP, Estructura del Sistema de Acreditación de la Calidad, México.
- Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa María Auxiliadora, Cuenca, 2006.
- Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Unidad Educativa Borja, 2006.
- Enciclopedia Microsoft Encarta 2000, Educación en México.
- [www.itesm.mx/programas/pdha/2001/Calidad](http://www.itesm.mx/programas/pdha/2001/Calidad)
- <http://kepler.uag.mx/temasedu/calidad.htm.El> maestro y la Calidad educativa
- <http://firgoa.usc.es>
- <http://evaluation.umich.edu/>

- <http://unesco.org>

- <http://reoei.org>

## ANEXOS

### GLOSARIO

- Autoestudio – Autoevaluación.- Es el proceso de evaluación y de estudio que la propia Institución Educativa hace de sí misma en todas las áreas que la componen: Académica, Administrativa y de servicio a través de un trabajo participativo, comunitario y holístico.
- Calidad.- Integración de propiedades, cualidades o atributos tangibles o no, que caracterizan una persona, objeto, programa o Institución y que lo hacen valioso en función del cumplimiento o satisfacción de las expectativas de otras personas.
- Clima Organizacional.- Se refiere al ambiente propio de la institución el cual es efecto y causa de las interrelaciones, conductas y comportamientos de sus miembros. Es el reflejo de la cultura más profunda de la Institución. Este clima determina la forma en que la Comunidad Educativa percibe su quehacer, su rendimiento, su apego a la filosofía institucional y su satisfacción en la labor que desempeña.
- CNEP.- Confederación Nacional de Escuelas Particulares. Es una Asociación Civil mexicana constituida por federaciones y/o instituciones educativas particulares de la República Mexicana agrupadas y organizadas para la consecución de los fines educativos. Legalmente establecida desde 1948 y como asociación civil desde el 13 de noviembre de 1963.

- Criterio.- Referente axiológico definido a priori, en función del cual se emiten juicios de valor. Regla o norma preestablecida para juzgar, medir o estimar un fenómeno o acción.
- Cultura Organizacional.- Es el sistema de creencias y valores reflejados en actitudes, conductas, símbolos, documentos y formas de interacción. Es todo aquello que comparte Comunidad Educativa y que le proporciona identidad propia.
- Debe.- Son los indicadores de calidad, establecidos por la CNEP en su Sistema de Acreditación.
- Enfoque Pedagógico.- Es la forma de entender las relaciones que predominan en el fenómeno educativo. Se representa por medio de un modelo pedagógico (modelo para el aprendizaje y la enseñanza) que puede constituirse como un paradigma y el cual describe con claridad elementos tales como: la meta de la educación -¿para qué se educa?-, los contenidos curriculares -¿qué se enseña?-, las relaciones docente-alumno -¿qué rol juega cada quien?-, la concepción del desarrollo -¿gracias a qué se desarrolla una persona?-, la metodología -¿cómo llevamos a cabo de manera regular una clase?-, y la forma de evaluar -¿cómo, qué y para qué evaluamos?.
- Formación integral.- Es aquella que procura el desarrollo armónico de las diversas capacidades humanas a favor del bien común.

- Ideario.- Documento que concentra y puntualiza el marco axiológico de la institución (valores institucionales) así como su sustento histórico-social y que está contenido en el Modelo Educativo.
- Núcleo.- Conjunto de temas que tienen características comunes y que organizados se constituyen como una unidad de análisis del Sistema de Acreditación.
- Sistema de Acreditación.- Proceso mediante el cual las instituciones educativas se regulan a sí mismas y una a la otra, a través de la autoevaluación y la evaluación de pares, con el propósito de mejorar la calidad de la Educación a través de cumplir con una serie de parámetros y metodologías previamente establecidos por la CNEP.

## **INDICADORES DE CALIDAD SEGÚN LA CNEP**

### **NÚCLEO 1: Marco Teórico y Situacional**

- 1 **NECESIDADES SOCIALES.** La filosofía institucional, explicitada en el Proyecto Educativo, marca una línea clara que permite establecer compromisos que dan respuesta a los retos y necesidades del entorno cultural, social y económico. De ella se desprenden la misión, la visión, y los valores que la Institución privilegia y éstos están dentro del marco axiológico de nuestra cultura, de nuestro país y de nuestra sociedad.
- 2 **ACTUALIZACIÓN.** El Ideario es constantemente revisado para garantizar la pertinencia de su contenido. Asimismo, este documento es conocido, comprendido y compartido por la Comunidad Educativa.



- 3 **IDENTIDAD LEGÍTIMA Y PROPIA.** La naturaleza, las responsabilidades sociales, las obligaciones y las funciones de la Institución se encuentran explicitadas en documentos que le otorgan una identidad legítima y propia.
- 4 **OBJETIVOS.** Los objetivos tanto institucionales como de cada área, departamento o sección tienen su fundamento en la filosofía institucional, y son conocidos por las personas que colaboran en los ámbitos señalados
- 5 **PRINCIPIOS QUE RIGEN LAS MANIFESTACIONES DE COMPORTAMIENTO.** La misión, la visión y los valores institucionales enmarcan los principios y las políticas de actuación lo cual genera un clima organizacional congruente entre lo que se dice y lo que se vive. La apertura, el diálogo y la participación de los miembros de la comunidad escolar son una política común congruente con la filosofía, lo cual permite la consolidación y armonía institucional.
- 6 **MANIFESTACIONES DOCUMENTALES.** La cultura organizacional se manifiesta en el Ideario, en los Manuales de Funciones y Procedimientos Operativos, en los Reglamentos Generales, en las comunicaciones escritas, y demás documentos que la Institución genera.
- 7 **MANIFESTACIONES SIMBÓLICAS.** Los uniformes, blasones, divisas, ceremonias, útiles y memorias anuales, entre otros semejantes, constituyen las manifestaciones simbólicas que se encuentran debidamente sustentadas y documentadas apoyando así a la conformación de un clima organizacional congruente con el Modelo Educativo

- 8 **ENFOQUE PEDAGÓGICO.** El Modelo Educativo identifica el enfoque pedagógico de los programas institucionales, y es congruente con la filosofía, el carisma, la misión y la visión de la Institución.
- 9 **DIFUSIÓN.** El documento en el cual se da a conocer el Modelo Educativo es conocido por la Comunidad Educativa quien lo asume y proyecta en su realidad cotidiana
- 10 **PROYECCIÓN.** La Institución debe demostrar la proyección de su Ideario, que se traduce en: promover la formación integral de la persona, fomentando la confianza del alumno en sí mismo y en los demás; la educación en el servicio; el aprender a dar y a recibir; el sentido de la justicia; cultivando el respeto a la dignidad, a la libertad y a los derechos de los demás y propiciando el sentido de solidaridad con sus semejantes, con su comunidad y con su país

## **NÚCLEO 2: Alumnos**

- 11 **PERFIL DE INGRESO.** La Institución tiene determinado el perfil de ingreso de los alumnos en congruencia con su Modelo Educativo. Tal perfil existe explícito en un documento que es conocido por la Comunidad Educativa
- 12 **PERFIL DE EGRESO.** El perfil de egreso de cada nivel, en congruencia con el Modelo Educativo, contempla los conocimientos, capacidades y actitudes que le permitirán al alumno continuar su proceso de formación integral como estudiante y como persona

- 13 **MECANISMOS DE INGRESO.** Los mecanismos de ingreso y reingreso de los alumnos se concentran en un documento que se difunde oportunamente a los interesados
- 14 **NECESIDADES EDUCATIVAS.** Los datos recopilados por medio de los documentos y las evaluaciones de ingreso se traducen en información diagnóstica que permite valorar las necesidades educativas de los estudiantes para diseñar las estrategias de inducción
- 15 **DESERCIÓN ESCOLAR.** Los estudios de la deserción escolar se plasman en documentos que permiten la toma oportuna de decisiones para su prevención.
- 16 **REGLAMENTACIÓN.** El reglamento regula la convivencia estudiantil en relación con la Comunidad Educativa en un clima de respeto, diálogo y justicia para la formación de la libertad responsable.
- 17 **SISTEMAS DE EVALUACIÓN.** Los sistemas de evaluación del aprendizaje se apegan a la normatividad vigente e integran, conforme al Modelo Educativo, los Programas y la didáctica particular de cada asignatura
- 18 **SEGUIMIENTO DE ALUMNOS.** La Institución cuenta con mecanismos definidos de seguimiento de los alumnos respecto a su desempeño escolar y a su desarrollo psicológico en los cuales están involucrados, además de los alumnos, directivos, docentes y padres de familia.
- 19 **DESEMPEÑO ACADÉMICO.** La Institución tiene diseñadas estrategias de evaluación del desempeño académico, acordes con el perfil de egreso, las cuales se aplican al término de cada nivel escolar. La información obtenida con ellas, permite retroalimentar consistentemente los procesos académicos

- 20 **PROGRAMAS.** La Institución cuenta con Programas Institucionales derivados del Modelo Educativo (deportivos, artísticos, de investigación, de servicio, etc.) por medio de los cuales se favorecen acciones y eventos tendientes a la formación integral del alumno. Dichos programas detallan objetivos, tiempos, eventos, métodos, responsables, destinatarios y formas de evaluar la eficacia y la eficiencia de su aplicación
- 21 **RECONOCIMIENTOS.** La Institución cuenta con un sistema documentado y difundido de reconocimientos del esfuerzo de los estudiantes que se destacan en las diferentes áreas de formación, lo cual permite destacar ante la Comunidad Educativa, los logros en los diversos campos de formación que la Institución atiende
- 22 **PARTICIPACIONES EXTERNAS.** Por medio de la participación de los alumnos en muestras, concursos, coloquios, visitas a museos, teatros, conciertos, empresas, etc. y a través del análisis de los resultados obtenidos en ellos, se consolida la formación integral de los estudiantes.
- 23 **PARTICIPACIÓN INTERNA.** Al fomentar la creación y el desarrollo de espacios de participación responsable de los alumnos en diversos ámbitos, la Institución evidencia la manera en la cual contribuye a la formación en la autonomía, la democracia y la responsabilidad.
- 24 **SERVICIOS DE APOYO ESPECIAL.** La Institución cuenta con servicios de apoyo definidos y estructurados que contribuyen a la integración de los alumnos con capacidades diferentes

### **NÚCLEO 3: Docentes**

- 25 **PERFIL.** La Institución cuenta con un documento formal el cual describe los perfiles para los diferentes tipos de docentes y refleja las características propias del Modelo Educativo, las exigencias del nivel y grado escolar al que se enfoca y favorece el logro de los objetivos académicos. Dicho documento es conocido por los docentes
- 26 **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.** Existe un proceso formal para la selección de docentes el cual se encuentra en un documento que describe los pasos del mismo. Se mencionan claramente las fuentes de reclutamiento y los mecanismos de selección (entrevista, exámenes, observaciones de evaluación, etc.).
- 27 **CONTRATACIÓN.** La relación contractual que se establece con los docentes al incorporarse a la Institución se rige por la legislación local respectiva y bajo convenio de ambas partes. Tal situación se establece por medio de un contrato firmado por los docentes que especifica sus derechos y obligaciones laborales. Una vez contratado el docente entrega los documentos requeridos que confirman su contratación.
- 28 **REGLAMENTACIÓN.** Existe un documento que contiene la reglamentación pertinente para la actuación del docente y es conocida por los docentes
- 29 **NORMATIVIDAD.** La Institución cuenta con un documento en el cual se especifican las normas en relación con: inducción, reconocimiento, desarrollo (promoción y permanencia), evaluación del desempeño docente y rescisión

de contrato. Tal documento está actualizado y es conocido por todo el personal.

30 **ACTUALIZACIÓN.** El expediente del docente que avala su desarrollo se actualiza anualmente para dar seguimiento a su competencia docente

31 **COMPROMISO DEL DOCENTE.** El docente respeta y fomenta los valores institucionales y los asume dentro de su práctica cotidiana, independientemente de los contenidos de su clase. Además participa en actividades extracurriculares que repercuten en la formación de los estudiantes.

32 **CARGA HORARIA.** El docente cumple con los horarios de clase de acuerdo con los contenidos, materias y grupos establecidos por la Institución

33 **CAPACITACIÓN.** Para el desarrollo de sus docentes, la Institución promueve programas de capacitación para fortalecer el dominio de: los contenidos de su curso, la relación docente-alumno, las competencias pedagógico-didácticas, y su crecimiento ético y moral. Dichos programas, internos o externos, se encuentran documentados y son difundidos oportunamente a la planta docente

34 **APOYOS.** La Institución brinda apoyo para la actualización de sus docentes dentro y/o fuera de la misma en función de la oferta de cursos, talleres y congresos, de acuerdo con sus recursos de tiempo y económicos.

35 **FORMACIÓN INTEGRAL.** La Institución promueve consistentemente el desarrollo personal, el trabajo en equipo y la actitud ética de sus docentes como parte del compromiso con la formación integral. Dichos aspectos se

manifiestan en acciones institucionales, específicas, calendarizadas y monitoreadas periódicamente

- 36 **PARTICIPACIÓN INTERNA.** El docente participa en consejos técnicos, pedagógicos, academias o grupos de reflexión docente que permitan la mejora de la práctica docente y la investigación en el aula. Dicha actividad se ve formalizada en actas, minutas y documentos derivados del trabajo colegiado de la planta docente. Para ello, la Institución posee un espacio académico de coordinación y supervisión de las acciones de seguimiento del currículum académico.
- 37 **PARTICIPACIÓN EXTERNA.** La participación de la Institución (por medio de sus docentes en foros, congresos, publicaciones, etc.) da cuenta de su carácter proactivo en su entorno educativo.
- 38 **EVALUACIÓN** .Existe un proceso de evaluación de la actividad del docente acorde a los principios institucionales, dicho proceso se conoce y se aplica según lo establecido por la Institución. Tal proceso incluye reportes de desempeño por ciclo escolar que dan cuenta de sus actividades docentes, de integración a la Comunidad Educativa, de atención a padres de familia, de actividades extra aula, de apoyo a la comunidad local, etc., según las necesidades y condiciones de la Institución.
- 39 **RECONOCIMIENTO.** La Institución tiene establecidos los procedimientos necesarios para otorgar premios, distinciones y reconocimientos académicos a sus docentes, los cuales se otorgan de manera justa y equitativa y se difunden oportunamente

#### **NÚCLEO 4: Currículum, Programas Académicos e Institucionales**

- 40 **PROGRAMAS ACADÉMICOS.** En los Programas Académicos se explicitan los elementos que permiten identificar la congruencia con el Modelo Educativo Institucional
- 41 **COORDINACIÓN TÉCNICA.** Los procesos e instancias de coordinación técnica que presenta la Institución, son congruentes con las necesidades académicas y metodológicas del nivel
- 42 **ESTRATEGIAS.** Las actividades de coordinación académica se integran en estrategias que permiten hacer operativos los planes y los programas oficiales e institucionales
- 43 **PERFILES DE EGRESO .**En los Programas Académicos Institucionales, se identifican los elementos de congruencia con los perfiles de egreso
- 44 **PLANEACIÓN DIDÁCTICA.** La Planeación Didáctica se presenta en formatos institucionales que recuperan las líneas de orientación curricular que marcan las instancias, las estrategias de organización de los contenidos y la instrumentación de secuencias didácticas (clases) debidamente calendarizadas y coordinadas con base en la filosofía institucional
- 45 **PROGRAMACIÓN.** La instrumentación didáctica se integra de acuerdo con la perspectiva de aprendizaje del Modelo Educativo y se define en la Planeación Didáctica.
- 46 **INTEGRACIÓN.** Las metodologías de las diversas materias del currículum se presentan integradas conforme a los perfiles propuestos y son congruentes con la práctica docente y con los objetivos que se pretenden alcanzar



- 47 **INSTRUMENTACIÓN** La organización de las secuencias didácticas (clases) se realiza con base en los objetivos, tiempos, técnicas, espacios y niveles educativos en las que se imparten.
- 48 **EVALUACIÓN.** Los criterios, mecanismos e instrumentos de evaluación de los aprendizajes son congruentes con el enfoque de aprendizaje, los contenidos curriculares y el Modelo Educativo de la Institución.
- 49 **EJES TRANSVERSALES.** En los Programas Académicos se explicitan las líneas de orientación pedagógica que sustentan los ejes trasversales, su contenido temático y la didáctica correspondiente
- 50 **PROGRAMAS INSTITUCIONALES.** En los Programas Institucionales se señalan claramente los elementos que permiten el rescate de las tradiciones culturales y demandas sociales de la región para contribuir a la formación integral del estudiante
- 51 **GLOBALIZACIÓN.** La Institución prepara a sus alumnos para la sociedad global por medio de programas que apoyen el conocimiento de un segundo idioma, la comprensión del mundo global y el trabajo interdisciplinar y multidisciplinar
- 52 **PROYECTOS DE APOYO CURRICULAR.** El proceso educativo que dirige la Institución ofrece estrategias de intervención, organizadas en proyectos específicos, para la atención de necesidades educativas especiales, para prevenir la deserción y la reprobación, así como para potenciar las diversas capacidades de los estudiantes

53 **EVALUACIÓN CURRICULAR.** La Institución sigue un proceso de evaluación curricular que explicita los criterios y mecanismos contemplados, en función del Modelo Educativo, su administración y operación.

#### **NÚCLEO 5: Procesos de Aprendizaje**

54 **HABILIDADES INTELLECTUALES.** La Institución identifica las habilidades intelectuales genéricas (capacidades-destrezas) que los docentes deben promover intencionalmente para que sus alumnos construyan los aprendizajes. Los docentes deben incluir las habilidades por trabajar durante el periodo (bimestre, semestre, año) en la Planeación Didáctica y presentar evidencia de las actividades y experiencias de aprendizaje en que las incorporan, así como de la evaluación de su desarrollo.

55 **ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE.** Los docentes fortalecen el enfoque metodológico de “aprender a aprender” demostrando que apoyan a sus alumnos para que ellos diseñen y apliquen estrategias de aprendizaje adecuadas de acuerdo con la naturaleza de cada materia de estudio.

56 **APROPIACIÓN Y TRANSFERENCIA DE LOS APRENDIZAJES.** Los docentes presentan evidencia de que desarrollan una didáctica que favorece la apropiación y transferencia de los aprendizajes (“resolución de problemas reales” a partir de recuperar acontecimientos y elementos de la vida cotidiana), así como de la creación de espacios didácticos en los que los alumnos demuestran la creatividad, el ingenio y la originalidad de sus aprendizajes

- 57 **METACOGNICIÓN Y AUTONOMÍA INTELLECTUAL.** Los docentes ponen en marcha una didáctica que favorece el desarrollo de habilidades metacognitivas en los alumnos para que éstos sean capaces de regular sus propios procesos de aprendizaje y generar autoaprendizaje.
- 58 **LENGUAJE ORAL.** Los docentes deben incorporar en la Planeación Didáctica las actividades y experiencias de aprendizaje que promuevan el desarrollo de las habilidades de comprensión y expresión oral –incluida la oratoria-, así como proporcionar evidencia de la evaluación de las mismas. El análisis conjunto de los resultados de estas evaluaciones, así como de los resultados obtenidos en los eventos (concursos, muestras, foros) en que los alumnos han participado para evidenciar y alcanzar el dominio de las habilidades mencionadas, se incorpora en programas remediales, de recuperación y/o superación referentes al mejoramiento de la enseñanza del español o de un segundo idioma si es el caso
- 59 **LENGUAJE ESCRITO.** Los docentes deben incorporar en la Planeación Didáctica las actividades y experiencias de aprendizaje que promuevan el desarrollo de las habilidades de comprensión lectora y expresión escrita – incluidos los aspectos de ortografía y redacción-, así como proporcionar evidencia de la evaluación de las mismas. El análisis conjunto de los resultados de estas evaluaciones, así como de los resultados obtenidos en los eventos (concursos, muestras, foros) en que los alumnos han participado para evidenciar y alcanzar el dominio de las habilidades mencionadas, se incorpora en programas remediales, de recuperación y/o superación

referentes al mejoramiento de la enseñanza del español o de un segundo idioma si es el caso.

- 60 **LENGUAJE MATEMÁTICO** .Los docentes deben incorporar en la Planeación Didáctica las actividades y experiencias de aprendizaje que promuevan el desarrollo del lenguaje matemático (prerrequisitos, conceptos, mecánica y cálculo de operaciones aritméticas, razonamiento lógico-matemático y resolución de problemas), así como proporcionar evidencia de la evaluación de las mismas. El análisis conjunto de los resultados de estas evaluaciones, así como de los resultados obtenidos en la aplicación de juegos matemáticos y en los eventos (concursos, muestras, foros) en que los alumnos han participado para evidenciar y alcanzar el dominio de las habilidades mencionadas, se incorpora en programas remediales, de recuperación y/o superación referentes al mejoramiento de la enseñanza de las matemáticas
- 61 **HABILIDADES DE INVESTIGACIÓN** .Los docentes deben diseñar e incorporar a la didáctica de cada asignatura actividades y experiencias de aprendizaje que promueven en los alumnos el desarrollo de habilidades de investigación documental, de campo y experimental. Se debe contar con evidencia de la evaluación del desarrollo de estas habilidades.
- 62 **USO DE TECNOLOGÍAS.** Los docentes diseñan e incorporan a la didáctica de cada asignatura actividades y experiencias de aprendizaje que promueven en los alumnos el uso de tecnologías de información y comunicación
- 63 **VALORES Y ACTITUDES.** La Institución identifica los valores-actitudes que los docentes deben promover intencional y estructuradamente para que los

alumnos desarrollen cotidianamente el aprender a ser conforme al Modelo Educativo y al perfil de egreso

- 64 **PROCESOS SOCIO-AFECTIVOS Y FORMACIÓN CÍVICA.** Los docentes diseñan e incorporan a la Planeación Didáctica actividades y experiencias de aprendizaje que promueven el desarrollo de procesos socio-afectivos en el alumno, entendiendo por éstos la formación de una convicción sustentada en una postura ética y el establecimiento de relaciones consigo mismo, con los otros y con el entorno a partir de la concepción de la corresponsabilidad social

#### **NÚCLEO 6: Recursos Materiales**

- 65 **BIBLIOTECA.** Los recursos documentales son suficientes, accesibles, están actualizados y disponibles en áreas adecuadas para el uso y consulta de la Comunidad Educativa. El aprovechamiento óptimo de la biblioteca es inducido por docentes y desde la propia biblioteca con el fin de apoyar y generar las habilidades propias de cada nivel educativo
- 66 **RECURSOS ELECTRÓNICOS E INFORMÁTICOS.** Los recursos electrónicos e informáticos son funcionales y suficientes en cantidad y capacidad para brindar el servicio necesario a los usuarios en función de los requerimientos de los programas académicos e institucionales
- 67 **AULAS (laboratorios, salones especiales, auditorios).** Las aulas, como recurso de desarrollo curricular, su acondicionamiento y su disponibilidad están en función de los usuarios y son acordes para atender las necesidades de los programas académicos e institucionales

- 68 **RECURSOS DIDÁCTICOS (medios audiovisuales, materiales de talleres de clubes, modelos tridimensionales)** .Los recursos didácticos responden a las necesidades de los Programas Académicos e Institucionales y están disponibles para los usuarios, quienes a su vez conocen los mecanismos de solicitud y los cuidados que deben observarse para su mantenimiento.
- 69 **REGLAMENTOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS** .Existen reglamentos, políticas y procedimientos definidos y asentados en documentos actualizados, los cuales son conocidos por los responsables y usuarios de los recursos materiales. Tal normatividad garantiza el óptimo funcionamiento y la detección de necesidades actuales y futuras de dichos recursos
- 70 **EFICACIA Y EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS.** El personal responsable de los recursos materiales se asegura de promover, mantener y actualizar los servicios así como de contar con inventarios, controles y registros establecidos para asegurar y documentar la eficacia y eficiencia en el servicio y el grado de satisfacción de los usuarios con el objeto de realizar mejoras.

#### **NÚCLEO 7: Planeación Institucional Administrativa**

- 71 **PLANEACIÓN.** Los fines educativos de la Institución se sintetizan en un documento que se difunde a la Comunidad Educativa. Dichos fines se prospectan en una línea de tiempo y le permiten formular sus aspiraciones en un contexto determinado
- 72 **IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES SOCIALES.** Las necesidades implícitas y explícitas de los usuarios del servicio educativo se consultan y revisan periódicamente y son sustento de planeaciones futuras.

- 73 **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** .La organización, administración y gestión de la escuela posee una estructura organizacional y de gobierno que se difunde a la Comunidad Educativa. Tal estructura refleja la coherencia entre la administración, su filosofía y el Modelo Educativo
- 74 **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.** Los mecanismos de funcionamiento interno se manifiestan a través de la definición de políticas y procedimientos claros y precisos para cada área funcional de la Institución Educativa. En su caso, la definición de puestos y funciones permite una comunicación y organización eficiente en el trabajo.
- 75 **CAPACITACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE APOYO.** El personal administrativo y de apoyo recibe la preparación necesaria para el cumplimiento de su función lo que redundará en un desarrollo personal e institucional. Los programas de capacitación al personal incluyen metas, tiempos y personas involucradas; así como los documentos específicos que lo sustentan.
- 76 **CRITERIOS DE EFICIENCIA OPERATIVA** . El cumplimiento de las funciones del personal administrativo y de apoyo se evidencia por medio de la evaluación de su desempeño lo cual permite verificar el logro de metas, así como identificar las necesidades de capacitación. Tanto la evaluación como la capacitación están guiadas por programas de desarrollo integral del personal.
- 77 **PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN** . La planificación de programas y actividades de cada una de las unidades administrativas y administrativo-académicas están sustentados en planes de acción institucional y son acordes a la filosofía, los propósitos, metas y objetivos de la escuela.

- 78 **CONTROL ADMINISTRATIVO.** Cada uno de los Planes de Acción de las unidades administrativas y administrativo-académicas se aplican a través de sistemas de registro y control de sus operaciones.
- 79 **EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO** .Los espacios de evaluación sobre la operación del colegio son programados de manera regular y constante, permiten evaluar sus resultados y se documentan a través de minutas de acuerdos. Los resultados de la evaluación de la operación de la Institución permiten establecer acuerdos para la realización de acciones de mejora
- 80 **REGISTRO Y RESGUARDO DE LA INFORMACIÓN.** Los datos del personal, sus reuniones de trabajo y la comunicación que se establece al interior de la Institución se organiza y resguarda de manera permanente y facilita la organización en el trabajo.
- 81 **PLANTA FÍSICA** .Para la suficiencia y adecuación de la planta física se cuenta con un plan de desarrollo que atiende las necesidades, usos y condiciones óptimas de los espacios y mobiliarios para la comunidad escolar los cuales cumplen con las medidas mínimas de seguridad.
- 82 **INVENTARIOS** Para el caso de la planta física (aulas, laboratorios, talleres, oficinas, etc.) se realizan inventarios sobre ésta y su mobiliario; además de elaborar su registro congruente con el número de alumnos.
- 83 **MANTENIMIENTO.** En el Programa de Mantenimiento y Actualización de la planta física se indican las acciones establecidas, las estadísticas de valoración sobre los avances y los mecanismos de operación para el mantenimiento y actualización.



## **NÚCLEO 8: Vinculación y Proyección Social**

- 84 **NORMATIVIDAD OFICIAL.** El Proyecto Educativo de la Institución integra, tanto su Modelo Educativo, como los documentos normativos de las instituciones incorporantes. Esta integración se traduce en el diseño de un currículo propio congruente con ambas visiones
- 85 **VINCULACIÓN INSTITUCIONAL.** La Institución establece nexos y convenios con otras instituciones lo cual favorece la proyección de los miembros de la Comunidad Educativa en los ámbitos académico, deportivo, artístico y social, con el fin de consolidar la formación socio-cultural que promueve.
- 86 **IMPACTO DE SUS EGRESADOS.** La Institución evalúa su proyección educativa a través del análisis de los resultados académicos obtenidos por sus egresados en los subsecuentes niveles educativos. Para ello, cuenta con los registros correspondientes del seguimiento de egresados, mismos que se actualizan periódicamente
- 87 **NECESIDADES SOCIALES.** La Institución Educativa cuenta con un diagnóstico socio-educativo acerca de las principales problemáticas de la localidad. Asimismo, se cuenta con evidencia de la programación de acciones, incorporadas a los Programas institucionales, tendientes a solucionar las necesidades identificadas y la evaluación de los resultados obtenidos

- 88 **LIDERAZGO COMUNITARIO.** La participación y proyección sobre el entorno se orienta al desarrollo del liderazgo comunitario, así como a la práctica del servicio, la colaboración y la solidaridad
- 89 **ATENCIÓN A PADRES.** La Institución Educativa tiene documentada la forma en la cual pueden participar los padres de familia como integrantes de la Comunidad Educativa. Asimismo se programan reuniones, entrevistas y convivencias con los padres de familia, alumnos y/o con los profesores y empleados como evidencia de un esfuerzo conjunto para la formación integral. La retroalimentación de las actividades señaladas enriquece la cohesión de la Comunidad
- 90 **ESCUELA PARA PADRES.** La Institución cuenta con un Programa de Escuela para Padres cuya misión se encuentra especificada y resulta congruente con la filosofía y misión institucional. Asimismo, el programa explicita los lineamientos de organización general, el proyecto a corto y largo plazo, la evidencia de la programación de las actividades, las minutas de las reuniones de planeación y los instrumentos y resultados de la evaluación de los cursos y/o talleres que se imparten a los padres de familia.

#### **NÚCLEO 1 A: Formación Humano Cristiana**

- 91 **FUNDAMENTACIÓN.** Los documentos actualizados de la iglesia constituyen la base sobre la cual se fundamenta la formación cristiana de la Institución, así como sus acciones pastorales, litúrgicas, sacramentales y actualización magisterial.

- 92 **ORGANIZACIÓN.** La institución cuenta con un área dedicada a las funciones pastorales, el cual cuenta con su manual, reglamento, programas y minutas que garantizan el trabajo institucional y comprometido, vinculado con organismos de la Iglesia.
- 93 **PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN.** Los Programas de Educación en la Fe se encuentran actualizados, tienen continuidad en sus contenidos, señalan una didáctica adecuada e indican los textos de apoyo que pueden utilizarse de tal forma que la catequesis se convierte en un elemento formal congruente con Modelo Educativo y la Filosofía Institucional.
- 94 **TRANSVERSALIDAD.** Las Institución al ser de inspiración cristiana, cuenta con estrategias diseñadas específicamente para conformar un eje transversal que lleva a los resultados esperados, de acuerdo al Carisma de la Congregación. Estas estrategias implican la Animación Espiritual a toda la Comunidad Educativa
- 95 **EXPERIENCIA SIGNIFICATIVA.** Los programas de Educación en la Fe incluyen momentos fuertes de formación cristiana vivencial extraescolar para los diversos miembros de la Comunidad Educativa. En dichos programas se incluyen lugares, calendarios, responsables y objetivos.
- 96 **PREPARACIÓN.** La formación y actualización de los Educadores en la Fe demuestran que están capacitados conforme a las necesidades y exigencias del propio Modelo Educativo.

## BIBLIOGRAFIA

- Marcelo Rosero Aguirre, *El día en que los ángeles perdieron las alas*, Guía para implantar un sistema de calidad ISO 9000 en la educación primaria, media y secundaria, Quito, 2003.
- Cantú, Delgado, *Desarrollo de una Cultura de Calidad*, McGraw Hill, 2001.
- Stoll L. y Fink, *Para cambiar nuestras escuelas*, Barcelona, Octaedro, 1999.
- Maturana H., *Emociones y lenguaje en educación y política*, Santiago, Ediciones Dolmen, 1990, p. 24
- Sarason, S. B., *El predecible fracaso de la reforma educativa*, Barcelona, Editorial Octaedro, 1990- 2003.
- Cano García E., *Evaluación de la calidad educativa*, Madrid, Editorial La Muralla, 1998.
- Toranzos, Lilia V., *El problema de la calidad en el primer plano de la agenda educativa*, Programa Evaluación de la Calidad de la Educación, Cumbre Iberoamericana, 1996.
- P. D. Laforucade, “*Revista Electrónica de Investigación y evaluación educativa*”, volumen 3, citado por el Prof. Gabriel Molnar, 1997.
- Caldeiro G., *Cuál es la utilidad de la evaluación institucional*, 1997.
- Johnson, D. V. y Johnson, R. T., *Leading the cooperative school*, Edina Interaction Book Company, 1989, citado por María Teresa González,

*Organización y Gestión de Centros Escolares*, Madrid, Pearson Educación, 2003.

- Cummings, T. G. y Worley, C. G., *Organization development and change*, Cincinnati South Western College, sexta edición, 1997, citado por María Teresa González, Madrid, Pearson Educación, 2003.
- Conferencia internacional de educación de la UNESCO, *Aprender a vivir juntos: ¿Hemos fracasado?*, Ginebra 2001.
- Confederación Nacional de Escuelas Particulares CNEP, *Estructura del Sistema de Acreditación de la Calidad*, México.
- Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa María Auxiliadora, Cuenca, 2006.
- Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Unidad Educativa Borja, 2006.
- Enciclopedia Microsoft Encarta 2000, Educación en México.
- [www.itesm.mx/programas/pdha/2001/Calidad](http://www.itesm.mx/programas/pdha/2001/Calidad)
- <http://kepler.uag.mx/temasedu/calidad.htm.El> maestro y la Calidad educativa
- <http://unesco.org>

CAPÍTULO I .....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
1.1 EN BUSCA DE LA CALIDAD EDUCATIVA .....	12
1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS ESCUELAS QUE ESTÁN ORIENTADAS A LA MEJORA .....	14
1.3 EL INTERES POR LA CALIDAD EDUCATIVA .....	21
1.4 LA EVALUACIÓN DE SISTEMAS EDUCATIVOS EN SU CONTEXTO.....	25
1.4.1 LA EVALUACIÓN EDUCATIVA.....	27
1.4.2 EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN .....	29
CAPÍTULO II .....	34
2. SISTEMAS DE ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD .....	34
2.1 FUNDAMENTOS DE LA NORMA ISO 9000. ....	34
2.2 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9000 .....	37
2.2.1 Generalidades .....	37
2.2.2 Aplicación .....	38
2.2.3 Requisitos generales .....	40
2.3 FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE ACREDITACIÓN DE LA CNEP-CONFEDC. ....	43
2.3 .1 ANTECEDENTES .....	43
2.3.2 CONCEPTOS PREVIOS .....	45
2.3.3 ESTRUCTURA DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN DE LA CNEP-CONFEDC. ....	46
2.4 COMPARACIÓN ENTRE LOS DOS SISTEMAS .....	51
CAPÍTULO III .....	63
3. ANÁLISIS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DE CUENCA FRENTE A LOS REQUISITOS MÍNIMOS DE UNA INSTITUCIÓN DE CALIDAD .....	63
3.1 CONDICIONES PARA FACILITAR EL CAMBIO.....	63
3.2 IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA MARÍA AUXILIADORA DE CUENCA (UESMA).....	65
3.3 ANÁLISIS DEL FODA DE LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA MARÍA AUXILIADORA.....	74
3.4 UNIDAD EDUCATIVA BORJA DE LA CIUDAD DE CUENCA .....	76
3.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....	76
3.4.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	77
3.5 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ACREDITACIÓN CNEP-CONFEDC EN LA UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA MARÍA AUXILIADORA.....	82

CONCLUSIONES .....	88
RECOMENDACIONES .....	91
ANEXOS .....	95
BIBLIOGRAFIA .....	117