



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA
CAMPUS BONATERRA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA

**EL IMPULSO DE LA ACCIÓN DIRECTIVA EN LA MEJORA CONTINUA
INSTITUCIONAL DE LOS COLEGIOS PARTICULARES ACREDITADOS POR
LA CNEP EN SU CUARTO MODELO: CASO AGUASCALIENTES**

TESIS

QUE PRESENTA

MARÍA ALMA VÁZQUEZ VELÁZQUEZ

PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS
EDUCATIVOS**

CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DEL
INSTITUTO DE EDUCACIÓN DE AGUASCALIENTES, ACUERDO NO. 0785

DE FECHA 14- 06 -2006

DIRECTOR DE TESIS:

MTRO. GUSTAVO BERNAL CISNEROS

AGUASCALIENTES, AGS., ENERO DE 2017

Biblioteca UP Aguascalientes

AGRADECIMIENTOS

¡A ti Padre, a ti Esposo, a ti fuente de sabiduría, gracias por el amor incondicional, por siempre buscarme, encontrarme y abrazarme, por infundir en mí, la necesidad de Ti, de crecer para ti y de servir por ti!...

¡Gracias Dios por todas las circunstancias y personas que rodean hoy mi vida, gracias por como son! ¡Gracias por todo lo que me das y por todo lo que me niegas, por enseñarme que solo se trasciende desde ti, gracias por tu compañía que da sentido a todo lo que soy, gracias por elegirme cada día, gracias por tu confianza y por inspirarme siempre a esforzarme, por todo y más... Gracias Señor!

Biblioteca UP Aguascalientes

ÍNDICE ABREVIADO

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS	7
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
PARTE I MARCO TEÓRICO.....	19
CAPITULO I	19
CAPÍTULO II	48
PARTE II ESTUDIO EMPÍRICO	67
CAPITULO III	67
CAPÍTULO IV	84
PARTE III DISEÑO DE INTERVENCIÓN	113
CAPÍTULO V.....	113
REFERENCIAS.....	139
ANEXOS	144

INDICE GENERAL

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	12
a. Antecedentes	12
b. Justificación	14
c. Objetivos	16
d. Síntesis del proceso	17
PARTE I MARCO TEÓRICO	19
Capítulo I. Contexto histórico, social y organizacional	19
Contexto de los proceso de calidad en los colegios particulares	19
1.1 Contexto de la educación particular	19
1.2 Panorama actual de educación	25
1.3 Intentos de Calidad.....	31
1.4 Procesos de calidad de la educación en México.....	34
1.5 Panorama local e Institucional.....	43
1.6 Proceso de acreditación en el colegio Cristóbal Colón de Aguascalientes	46
Capítulo II. Análisis del estado del arte.....	48
2. Acción Directiva en las instituciones educativas.....	48
2.1. Enfoque Filosófico de la acción directiva en centros educativos	49
2.2 Enfoque Psicológico	52
2.3 Enfoque Pedagógico	54
2.3.1 Pedagogía de la presencia	54
2.4 Enfoque socio-religioso.....	58
2.5 Mejora Continua	60
PARTE II ESTUDIO EMPÍRICO	67
Capítulo III Metodología	67
3.1 Estudio Mixto	67
3.1.1 Objetivos y preguntas de investigación.....	67
3.1.2 Hipótesis	68

3.1.3 Diseño y metodología	69
3.1.4 Definición de variables y dimensiones de análisis	71
3.1.5 Población muestra, actores e informantes clave	76
3.1.6 Escenario	82
3.1.7 Instrumentos	82
3.1.8 Procedimiento	82
Capítulo IV Análisis de resultados	84
4.1 Cuantitativo	84
4.1.2 Análisis de los resultados	86
4.3 Cualitativo	105
4.3 Análisis comparativo	111
4.3.1 Comprobación de Hipótesis	112
PARTE III. DISEÑO DE INTERVENCIÓN	113
Capítulo V Propuesta de intervención	113
5.1 Nombre	114
5.2 Justificación	115
5.3 Competencias	120
5.4 Estrategias	120
5.5 Participantes	121
5.6 Metodología	122
5.7 Diseño de la propuesta	122
5.8 Recursos	125
5.9 Evaluación	125
PARTE IV	134
CONCLUSIONES LIMITACIONES Y SUGERENCIAS	134
REFERENCIAS	139
ANEXOS	144

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

ESQUEMA i Dimensiones de evaluación de la calidad de la educación superior	24
Fuente: ESQUEMA ii Tomado de Revista CENEP Núm. 48, 2012	39
ESQUEMA iii: Estructura del SACE.....	42
ESQUEMA iv Métodos de investigación mixtos Mg. Ange, Danielle Baumgartner	70
ESQUEMA v Secuencia del diseño mixto Mg. Ange, Danielle Baumgartner	71
ESQUEMA vi Fases del diseño mixto Mg. Ange, Danielle Baumgartner	71
ESQUEMA vii Modelo Educativo APG	77
ESQUEMA viii Organigrama General de los Colegios APG	78
ESQUEMA ix Programas institucionales.....	79
ESQUEMA x ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN CUANTITATIVA	85
ESQUEMA xi Promedio de evaluación de funciones directivas: Dirección General	87
ESQUEMA xii Cuadro de Conclusión ANÁLISIS CUALITATIVO PREESCOLAR.....	106
ESQUEMA xiii Cuadro de Conclusión 2 ANÁLISIS CUALITATIVO PRIMARIA	107
ESQUEMA xiv Cuadro de Conclusión 3 ANÁLISIS CUALITATIVO SECUNDARIA	107
ESQUEMA xv Cuadro de Conclusión 4 ANÁLISIS CUALITATIVO BACHILLERATO.....	108
ESQUEMA xvi Cuadro de Conclusión 5 ANÁLISIS CUALITATIVO INTENDENCIA Y MANTENIMIENTO	108
ESQUEMA xvii Cuadro de Conclusión 6 ANÁLISIS CUALITATIVO ADMINISTRATIVOS Y SERVICIOS	109
ESQUEMA xviii CONCENTRADO DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS	110
ESQUEMA xix Análisis Comparativo	111

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

GRGRÁFICAS i PREESCOLAR	88
GRÁFICAS ii PREESCOLAR	88
GRÁFICAS iii PREESCOLAR	89
GRÁFICAS iv PREESCOLAR	89
GRÁFICAS v PREESCOLAR	90
GRÁFICAS vi PRIMARIA.....	91
GRÁFICAS vii PRIMARIA.....	91
GRÁFICAS viii PRIMARIA.....	92
GRÁFICAS ix PRIMARIA.....	92
GRÁFICAS x PRIMARIA.....	93
GRÁFICAS xi SECUNDARIA.....	94
GRÁFICAS xii SECUNDARIA	94
GRÁFICAS xiii SECUNDARIA	95
GRÁFICAS xiv SECUNDARIA	95
GRÁFICAS xv SECUNDARIA	96
GRÁFICAS xvi SECUNDARIA	96
GRÁFICAS xvii SECUNDARIA	97
GRÁFICAS xviii SECUNDARIA	97
GRÁFICAS xix SECUNDARIA	98
GRÁFICAS xx SECUNDARIA	98
GRÁFICAS xxi SECUNDARIA	99
GRÁFICAS xxii SECUNDARIA	99
GRÁFICAS xxiii SECUNDARIA	100
GRÁFICAS xxiv SECUNDARIA	100
GRÁFICAS xxv SECUNDARIA	101
GRÁFICA xxvi SECUNDARIA	101
GRÁFICAS xxvii BACHILLERATO	102
GRÁFICAS xxviii BACHILLERATO	103
GRÁFICAS xxix BACHILLERATO	103
GRÁFICAS xxx BACHILLERATO	104

GRÁFICAS xxxi BACHILLERATO	104
GRÁFICAS xxxii Seguimiento docente	127

Biblioteca UP Aguascalientes

RESUMEN

El hombre está siempre en formación, porque la formación le da la posibilidad de ser humano, de hacer de sí mismo la mejor versión. El hombre no es por naturaleza perfecto, pero son muchos factores los que van haciendo posible su desarrollo integral y sin lugar a duda uno muy importante es la educación formal. El papel que tiene la escuela en cada persona es importantísimo y hoy en día más, cuando la institución familiar es tan variable y cambiante, al hombre hay que ayudarle también desde la escuela a ser humano.

La persona es perfectible y así, se ve sumergida en un ambiente de mejora, si los medios que lo rodean tienen estos objetivos, la persona se verá irremisiblemente contagiada de este mismo estilo de vida. La calidad no es estática ni temporal, es dinámica y constante y por lo tanto necesariamente liderada o sea, impulsada. Es por eso que, en esta investigación, se tuvo el objetivo de *determinar la relación que existe entre el impulso de la acción directiva y el trabajo efectivo en la mejora continua Institucional en un colegio reacreditado*, se establecieron algunas pautas concretas que posibilitaran esta cultura en los líderes y se propuso un seguimiento para un plan de mejora continua dentro de los procesos de calidad, basado en la *evaluación-mejora* de cada coordinación y del análisis constante del *consejo directivo*, logrando la participación de los miembros de la comunidad educativa en el trabajo colaborativo y articulado de las diferentes áreas y secciones.

Palabras clave: Mejora Continua, Acción Directiva, Evaluación, Calidad, Reacreditación.

ABSTRACT

Human beings are always in continuous training; this gives him the possibility of being “human”, doing the best of himself. Human being is perfect by nature, but there a lot of elements that have been making possible his integral development and without a doubt one of the most important element is formal education. The role the school has in each of his members is very essential and now a day, when family institution is so changeable, is necessary to contribute from school to help humans to be “humans’ beings”.

Human is perfectible and like that, he is involved in a continuous improvement, if means around him are the same goals, and the person is inevitably immersed in this style of life. Quality is not static neither temporary, on the contrary it is dynamic and incessant; as a consequence it is leaded as well as inspired. That is why in this research the goal was to determine la relation that exists between stimulus in leadership action and effective work in the continuously Institution improvement, in an renowned institution, they were established some concrete guidelines that will make possible this culture in leaders y it was suggested a monitoring for a continuously Institution improvement, in the quality process base in evaluation-improvement in every coordinator and from the continuously analysis in executive committee, getting with this the whole participation of members at our institution, working, collaborating and enunciating the different sections at school.

Key words: Continuously improvement, leadership action, evaluation, Quality, renowned institution.

INTRODUCCIÓN

a. Antecedentes

Educar es mucho más que instruir, educar es motivar al alumno hacia el descubrimiento de lo que le conviene por eso el alumno es el centro de toda propuesta educativa, especialmente la persona que más necesita. Educar integralmente, significa desarrollar personas libres que puedan florecer desde multitud de dimensiones todas necesarias para el bienestar humano.

El educando aprende el oficio de ser persona... Por eso la educación es ante todo una tarea antropológica: no seremos capaces de educar sin saber antes qué es la persona y cómo es, hacia dónde se le debe conducir y cuáles son los principales caminos para ellos. En cada práctica educativa subyace una determinada concepción antropológica de la que conviene tomar conciencia.

Dice el documento de Aparecida: “cuando hablamos de una educación cristiana, por tanto, evangelizar es el acto educativo... hay que ser formadores... ser pastores.” Tenemos que ser Pastores...

La síntesis entre Fe, cultura y vida es la tarea de la Escuela de inspiración Católica, en este tiempo donde la persona parece no identificarse como tal, por lo tanto termina viviendo como si no lo fuera. Unificar a la persona desde su integridad es la misión de una escuela de calidad.

En el año 2006 el Papa Benedicto XVI empieza a abrir brecha al respecto de la calidad educativa católica, acuñado e impulsado una respuesta a la “emergencia educativa”, decía, hay que ayudarle al hombre a ser hombre... nos hemos entretenido en la tecnología, en la industria o en otras cosas y ¡Estamos perdiendo al hombre!

En el año 2008 Aparecida retoma “Emergencia educativa” situándola en la realidad latinoamericana. Aquí los obispos de américa latina siembran la inquietud del deber de ser mejores educadores, porque el hombre lo necesita.

Es entonces cuando en el año 2010 el documento de la CEM, sobre la conmemoración del Bicentenario de la Independencia y el Centenario de la Revolución: marca tres prioridades, una de ellas trabajar por la calidad educativa y una educación de calidad.

En octubre de 2012 el episcopado Mexicano ofrece "Educar para una Nueva Sociedad" - primera parte: una realidad que nos interpela, segunda parte: iglesia y educación en México, ¿qué es educar?, cuarta parte: compromisos y tareas para una nueva acción educativa.

En el mes de Mayo 2014 se ofrecen los programas de los Talleres de Educación para Padres de Familia, a distintos espacios de la Sociedad y la Iglesia

En septiembre 2014 la Congregación para la Educación Católica entre emite el Instrumentum Laboris para la celebración de los 50 años de Gravissimum educaciotis y Ex Corde Ecclesie.

En noviembre de 2014 se lleva a cabo el Encuentro Nacional de Educación organizado por las Dimensiones de Educación y Cultura de la CEM.

Es pues que todo un recorrido se da en nuestra iglesia Católica que como pastor, después de un serio análisis, ve la necesidad de que los colegios, las Universidades Católicas promuevan esta educación como posible, desde los interiores de las instituciones pero siendo capaces de llevar a la sociedad seres humanos verdaderos. En sintonía con los obispos la Confederación Nacional de escuelas Particulares se da a la tarea de proporcionar medios concretos para apoyar en su misión educativa a los colegios. No se puede hablar de educación católica sin hablar de humanidad, precisamente porque la identidad católica es Dios que se ha hecho hombre. Esta verdad sostiene entonces principalmente el fundamento de la escuela de calidad y de mejora.

Educar cristianamente no es solamente hacer una catequesis, esto es una parte. No es solamente hacer una catequesis, esto es una parte. No es solamente hacer proselitismo. Educar cristianamente es llevar, echarse a cuestras adelante a los

jóvenes, a los niños, a las familias, en los valores humanos en todas las realidades y una de esas realidades es lo trascendente, no puede ser la gestión de una escuela de una institución educativa solo para lo inmediato, sino para lo verdaderamente trascendente y trascender es Amar...

Educar para y en la Trascendencia: hoy en día, hay una tendencia a “un neopositivismo”, es decir, a educar en la razón instrumental, a procurar el valor inmanente de las cosas, y esto sucede en los países de tradición cristiana y en los países de otras tradiciones.

Hay que preparar los corazones para que el Señor se manifieste, pero en la totalidad, es decir en la totalidad de la humanidad que también tiene esta dimensión de trascendencia. Educar humanamente pero con horizontes abiertos. Todo tipo de cerrazón no sirve para la educación, estancarse no es para la educación.

b. Justificación

El pacto educativo entre familia y escuela en la sociedad actual parece que se ha roto, a veces la educación católica se ha vuelto demasiado selectiva y elitista. Y si el pacto educativo entre familia y escuela se ha roto, es necesario volver a empezar. También aquel pacto entre familia y estado está muy lastimado, en México parece que agoniza y cada quien va por su lado en la formación. Se hacen procesos de certificación donde se revisa y se acredita por trabajar desde un escritorio, otras veces se certifica o se acredita desde sistemas corruptos, simulados o materialistas y en la realidad de las aulas los alumnos no se viven como personas. México tiene un alto nivel de violencia, de Bullying, nuestras escuelas y colegios están siendo muy afectados por estas realidades y luchan también contra gigantes como el internet y todos los medios de comunicación que parece que propagan más la cultura de la muerte, del anti-humanismo. No hay organismos que Certifiquen en humanidad, como si la calidad estuviera alejada de ella.

Hoy se viven una emergencia educativa, la necesidad de educar al ser humano, en es necesaria una educación de emergencia hay que arriesgar en la educación formal pero también informal, porque la educación formal se ha empobrece sin ella. Cuando solo se concibe un tecnicismo intelectualista y el lenguaje de la “cabeza” o de “los buenos resultados”. Y por esto, se ha empobrecido. Hay que romper este esquema.

El reto de la calidad es que la enseñanza sea siempre inclusiva, hay que abrirse a nuevos horizontes hacer nuevos modelos, hay que atender a tres lenguajes: el de la cabeza, el lenguaje del corazón y el lenguaje de las manos. Así la educación debe ir por los tres caminos: enseñar a pensar ayudar a sentir bien acompañar en el quehacer, es decir que los tres lenguajes estén en armonía, que el niño que el joven, piense lo que siente y hace, sienta lo que piensa y que hace y haga lo que piensa y siente. De este modo la educación se vuelve inclusiva porque todos tienen un lugar, también humanamente.

La calidad educativa se desdibuja, la mejora se pierde por el fenómeno de la exclusión, el mundo, la sociedad, la institución, no puede ir hacia adelante con una educación selectiva. La verdadera escuela debe enseñar conceptos, costumbres y valores.

El problema y ese es el de educar al hombre, es hacerlos crecer en humanidad, en inteligencia, en valores, en hábitos para que puedan ir hacia adelante y llevar a los otros experiencias que no conocen. El tema de la mejora que hace la calidad y la calidad que abre a la mejora es de suma importancia para la realidad social actual, para la familiar y con mucha más fuerza para las instituciones que saben de su labor educativa, el estado la familia necesitan de la escuela, porque es en sus aulas, en su organización, en su gestión donde se logra formar a las personas que conviven, es en su día a día donde se forja el hombre, la persona, donde se puede evitar la violencia o la tragedia, porque los que están al frente de las instituciones tienen la decisión de hacerlo.

Ante el panorama de la educación en nuestro país y los diversos esfuerzos que intentan fortalecer la calidad en las instituciones educativas, se elige el SACE (Sistema de Acreditación de la Calidad educativa para las Escuelas Particulares de educación Básica y Media Superior de México) como objeto de estudio porque cuenta con elementos más integradores que enriquecen el programa de acreditación, por lo que abarca de una manera holística a las instituciones para una verdadera evaluación de la calidad y la implementación de una mejora continua.

La estructura de este proceso facilita la Acreditación, se vuelve más alcanzable, la escuela se ve en medio de un ambiente de mejora... pero, ¿qué es lo que puede mantener al colegio en una latente búsqueda de la mejora? ¿Cómo lograr que después de ser acreditado, cada agente educativo no “baje la guardia” desde su trinchera, desde su hacer y ser? ¿Desde dónde se tiene que impulsar la gestión en la Institución educativa para que la mejora de verdad sea continua? ¿de quién es la responsabilidad de mantenerla?

Esta investigación pretende encontrar respuestas que aporten a la acción directiva del colegio Cristóbal Colón de Aguascalientes y para las diferentes instituciones de la sociedad educativa, algunas pautas para seguir impulsando la mejora de los colegios que han sido acreditados, aquellas que ya han tenido un logro, pero que dicho logro no es el final de una etapa, sino el verdadero inicio de una *mejora que sea continua...*

c. **Objetivos**

Objetivo General:

Determinar la relación que existe entre el impulso de la acción directiva y el trabajo efectivo en la mejora continua Institucional de los colegios particulares acreditados por la CNEP en su cuarto modelo: caso Aguascalientes.

Además con los siguientes Objetivos Específicos:

- ✓ Analizar la relación entre la gestión directiva y la efectividad de un plan de mejora, basado en los procesos de calidad según los criterios establecidos en la CNEP caso Aguascalientes.
- ✓ Establecer algunas pautas para que desde el liderazgo directivo, se impulse la Mejora Continua en los colegios particulares acreditados.
- ✓ Proponer un seguimiento directivo, para que fortalezca la mejora en la institución y se genere una autogestión de la calidad o sea la mejora continua.

d. Síntesis del proceso

La educación en México sigue buscando modelos que le permitan elevar la calidad, algunos arrojan información que parece que incrementan los resultados, pero en realidad al exterior de nuestras evaluaciones se refleja que no ha sido así, que no se logra elevar el nivel educativo y que el rezago va en aumento. Los intentos de mejora han sido sólo en algunos aspectos que no alcanzan a incidir en los educando directamente.

Por eso en este trabajo se propone el estudio del sistema de acreditación de la calidad educativa y de mejora continua para las escuelas particulares, SACE que integra de manera holística la mayoría de los aspectos humano-educativos, como una opción para el logro de una cultura de mejora, probable a ser un buen camino en el crecimiento en materia educativa en nuestra institución y que pueda, a la par, aportar algunos elementos a otras instituciones en circunstancias similares.

En la primera parte es el estudio teórico donde se hace la descripción histórica y social de la educación católica en México, se describe la problemática del rezago educativo general y se retoma el contexto en los diferentes estratos, nacional, estatal e institucional, así se constituye el primer capítulo. En el segundo capítulo se analiza de manera teórica, la acción directiva y su relación con la mejora continua institucional, tratando de sustentar las cosas prácticas, pero profundas que un liderazgo debe de tener en cuenta para ir creando una cultura de mejora.

Es en la segunda parte de este documento, compuesto por el capítulo 3 y 4, donde de manera cuantitativa y cualitativa, se lleva a cabo la investigación de la realidad del objeto de estudio. Tomando en cuenta las variables desde los parámetros marcados por la CNEP (Confederación Nacional de Escuelas Particulares) en su cuarto modelo de acreditación y se valora el seguimiento de la mejora a través de la acción directiva. Los resultados arrojados por este diagnóstico del liderazgo y gestión directiva da pie a la propuesta de intervención que se plantea para el alto mando como un medio de progreso, intentando dar pautas de manera general que puedan aportar ideas a otras instituciones, aquí se concretan estrategias para los primeros en vivirse como seres cercanos y humanos será este cuerpo directivo, para que por cascada pueda bajar al núcleo de los formandos.

Al final de la investigación se hacen las conclusiones pertinentes así como las necesarias observaciones en cómo se dio el proceso de la investigación y los resultados. También contiene algunos anexos que evidencian y clarifican los resultados.

PARTE I MARCO TEÓRICO

Capítulo I. Contexto histórico, social y organizacional

Contexto de los proceso de calidad en los colegios particulares

1.1 Contexto de la educación particular

La educación privada en México siempre ha sido significativa, atiende a un buen porcentaje de niños y jóvenes, ha estado presente de alguna manera, desde el tiempo de la colonia cuando los llamados preceptores se ocupaban de la educación particular de niños, niñas y jóvenes. Se acentúa su presencia en el país durante la paz porfiriana que le permitió a la Iglesia reorganizarse y obtener espacios suficientes para intervenir en la educación. Fue en esta época que tuvo un crecimiento significativo la educación privada y confesional, porque durante el siglo XIX cuando innumerables congregaciones Religiosas llegan a México a fundar sus escuelas, que junto con las ya existentes atendían a un importante porcentaje de alumnos. Sin embargo predominaba el estado en las escuelas, en 1888 se promulgó la Ley de Enseñanza Obligatoria, aunque sólo el 33% de los niños acudían a la escuela primaria. Los datos sobre las escuelas son contradictorios, aunque todos coinciden en señalar un predominio de las oficiales. González Navarro, (s.f., citado por Torres Septién 2001) basándose en un informe de la época, afirma que las escuelas del Estado representaban el 77% del total, dejando el restante 33% a las escuelas particulares. En la actualidad la presencia de la educación privada según los datos entregados a la SEP por el INEGI en Abril de 2014, revela que en México existe un total de 207 mil 682 planteles de educación básica y especial, a los que asisten más de 25 millones de alumnos y en los que laboran más de dos millones de trabajadores, entre profesores y personal administrativo de las cuales 42.5 por ciento son primarias, 40.1 por ciento de preescolar y 16.7 por ciento secundarias. Del total, 86.4 por ciento son públicas y 13.6, privadas.

Las entidades con más de 20 por ciento de centros escolares de tipo particular son el estado de México, Baja California, Morelos y el entonces Distrito Federal, ahora Ciudad de México. Lo que nos permite apreciar que el estado sigue teniendo la primacía en la educación, pero arroja un dato importante al mostrar que los alumnos atendidos en escuelas privadas actualmente sobre pasa los 3 millones. Este porcentaje de alumnos no se refiere solo a los atendidos en colegios católicos, en la actualidad la educación privada abarca muchas más modalidades de instituciones que sin ser confesionales brindan una educación particular, pero el interés por la calidad educativa es posterior.

Andión (2007) dice que en México, la preocupación por la calidad en el campo educativo tiene un carácter reactivo y comienza a aparecer a fines de los años ochenta, a partir de presiones externas como la aplicación de los criterios de calidad de organismos internacionales, tal es el caso de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), continua diciendo que la búsqueda de la calidad ve la necesidad de entrar en procesos de acreditación, y este es un concepto que se utiliza para referirse al proceso de certificación de la calidad de los programas educativos, basado en una valoración institucional. Cita que de acuerdo con David Woodhouse, la acreditación se define como una valoración que indica si una institución alcanza un estatus determinado. A diferencia de la auditoría o una evaluación, la acreditación tiene que darse de manera externa. La acreditación la realizan instituciones como la SEP, CONACYT, ANUIES, CIEES, FIMPES, CENEVAL y otras organizaciones civiles y profesionales que agrupan a los diversos tipos de instituciones de educación superior.

Águila, V. (2004) refiere la competitividad institucional en estrecha relación con la calidad, la evaluación y la acreditación, quien realmente quiere dar calidad, sus servicios educativos lo somete a una evaluación, lo que sustenta que la calidad es una cualidad de la verdadera educación, no sería educación si no es de calidad, esto cuestiona y pone en juicio a muchas instituciones que nunca ni al interior o al

exterior se han sometido a una evaluación y las invita a hacer de este método un medio para búsqueda de hacer más efectiva su tarea educativa.

La calidad ha sido un tema que poco a poco va posicionándose en donde merece, muchos años la preocupación de los gobiernos e incluso de otro tipo de instituciones, ha sido aumentar, incrementar el listado de matrícula de cada institución y podría decirse que en esto no hay diferencia entre centro educativos federales o particulares, después de que la calidad de una institución privada no se discutía, no se dudaba, de un tiempo para acá es una preocupación que según Fernández, en su artículo donde da un panorama de la calidad educativa de ES en América Latina y el caribe, es una problemática que tiene lugar en la década de los noventa y desde entonces este ha sido un tema de la agenda en materia de educación (Fernández, 2004).

El proceso de calidad dentro de las instituciones particulares se va haciendo cada vez más necesario, porque demanda que los centros educativos no olviden que el servicio que prestan es solicitado por un usuario que ha elegido invertir no solo tiempo sino sus ganancias económicas en un proyecto que le ofrece ser mejor que el oficial. La calidad en los centros educativos particulares es indispensable, es su misión, si ya por ende la calidad es educación y la educación es calidad, con más exigencia en las instituciones que presumen su misión como una extensión de dicha calidad.

Es inevitable no volver los ojos sobre otros estudios que se han atrevido a hacer diferentes organizaciones particulares extranjeras, en diferentes países, y es irremediable porque en México aún no existe, por lo menos publicado, un estudio profundo donde se puedan obtener resultados cualitativos tangibles y que generen pautas de acción para la escuela privada.

Nos da luz el psicólogo y educador que Preside la Red Cenit de Colegios Sudamericano y dirige la Asociación Civil de Promoción y Formación Humana en su artículo que surge del Congreso Internacional de Profesores en Perú, Cámere (2013 párr. 1) afirma:

“Seis de cada diez alumnos afirman que desconfían de su colegio, el porcentaje significativo que desconfía de su centro educativo y; segundo, sí la confianza remite a la credibilidad, entonces, la recepción de los estudiantes de la trasmisión de la escuela en términos de contenidos, valores y cultura, será también débil.”

Es cuando nos preguntamos, acaso, ¿no podrá servir de modelo este estudio para las escuelas particulares en nuestro país? ¿no serán parecidos los resultados entre nuestros alumnos? ¿Cuándo vamos a ser capaces de escuchar los clamores de nuestros propios alumnos, padres de familia y docentes? ¿Será un reflejo de la calidad de nuestros centros educativos particulares la desconfianza de alumnos que cada vez más está eligiendo una institución oficial? ¿de quién es reto volver a la confianza en el colegio, del alumno o de los agentes directivos? ¿Cuál es el camino de la confianza educativa?

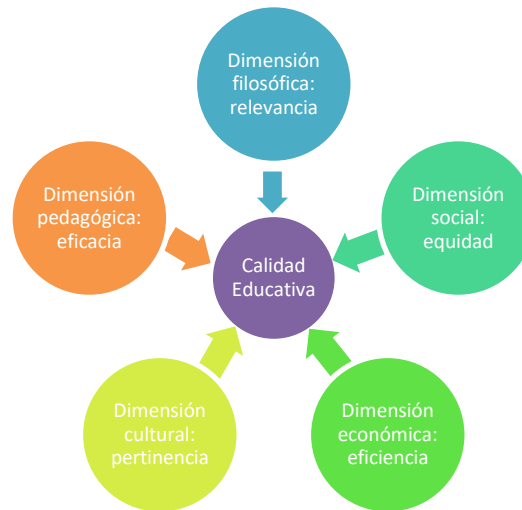
La calidad se vuelve irremediabilmente un camino de confianza, imprescindible en la educación privada y sin tener todavía como referente la escuela católica, sino solo para las escuelas particulares en general. Sin duda una escuela particular será más confiable por su calidad, si está acreditada por algún organismo que avale su congruencia en la misión.

Muñoz, Villa y Márquez (1998: 22, cit. en Serrano Sánchez, 2008: 153) propone el enfoque multidimensional que compromete mucho más que la simple medida de indicadores, quizá espectaculares pero poco relacionados con el logro educativo mismo.

...se entiende que un sistema educativo es de calidad cuando en la dimensión filosófica se considera que sus contenidos son relevantes al grupo social al que está destinado y, por lo tanto, responden a sus necesidades y aspiraciones. En la dimensión pedagógica, la calidad implica que se cubran eficazmente las metas propuestas en los planes y programas educativos; en la económica, que los recursos destinados al impartirla sean utilizados eficientemente; en la cultural, que los contenidos y métodos de la enseñanza resulten pertinentes a las posibilidades de aprendizaje de los individuos y conglomerados sociales a los que se dirige; y en lo social, la calidad se logra cuando están equitativa o igualitariamente distribuidas las oportunidades de acceso, permanencia y culminación de los ciclos escolares, así como las de obtener resultados semejantes en los aprendizajes entre los individuos procedentes de los diversos estratos que integran la sociedad (figura 1, p. XX) (idem).

Este modelo es un prototipo integral que hace desaparecer de la mente las ideas desacertadas e ingenuas que los medios garantizan la calidad, o que las instalaciones más modernas y las tecnologías “de punta” son las que traerán la calidad a las instituciones, olvidándose muchas veces de las personas y de los procesos que dan vida y traen en el presente lo pertinente para hacer realidad el pasado deseado. Como bien lo dice Serrano, es como creer que sin esfuerzo se baja de peso gracias a un jabón mágico, así se olvida de que los logros educativos vendrán después de un enorme esfuerzo personal institucional, que sea capaz de armonizar la gestión de los recursos humanos con la gestión de los recursos administrativos y materiales. (Serrano, 2008),

La calidad no es pues resultado del azar o la buena suerte, sino de una intencionalidad de ser “hacer posible que suceda”, de una organización estratégica que contemple las diferentes planos que convergen en la educación, sin cerrar los ojos, sin dejar de aprender del pasado, posicionándose en el momento de la permuta, en el momento del cambio que demanda, exige, la sociedad pero a la vez la misma esencia de la institución. Porque para poder dar un paso adelante, es necesario tener un pie de apoyo atrás. Las instituciones no dejan, no abandonan nunca sus orígenes, solo se desarrollan, crecen, conquistan la correspondencia de vida y ser que les dará la credibilidad, la confianza y la satisfacción su Misión.



ESQUEMA I Dimensiones de evaluación de la calidad de la educación superior

Según Márquez (2004), la calidad implica por lo tanto una visión integral, se puede hablar entonces de calidad en la educación cuando:

- a) Los contenidos se consideran relevantes o de relevancia para el grupo social al que están dirigidos y por tanto se orientan a las aspiraciones y necesidades de dicho grupo, cubriendo así la dimensión **filosófica**.
- b) Se alcanzan las metas establecidas en los planes y programas de estudios, de una manera eficaz, hace referencia a la dimensión **pedagógica**.
- c) Se procura que los recursos destinados a la educación sean eficientemente utilizados, puede hablarse de calidad en la dimensión **económica**.
- d) La pertinencia de los contenidos así como de los métodos posibilitan el aprendizaje de los individuos así como de los grupos sociales a los que están dirigidos, haciendo referencia a la dimensión **cultural**.

- e) Finalmente, en lo que toca a la dimensión **social**, la calidad se logra en tanto que la educación es equitativa en las oportunidades de acceso, la permanencia y la terminación de los ciclos escolares.

La visión integral permitirá a la institución no flaquear, desde ninguno de sus servicios. La calidad permeará casi al unísono la tarea diaria y permanente, dando así paso a un proceso de mejora continua.

Es entonces cuando nos cuestionamos si solamente la educación superior en México inquiera ser de calidad, porque hasta ahora los datos que se han encontrado las investigaciones, son enfocados a este nivel educativo, como si las primeras etapas no lo requirieran o tal vez se admite que si lo son.

La educación en México se encuentra en un momento revelador, decisivo que después de ya entrar en este proceso de evaluación externa ahora nos dan los datos crudos de nuestra situación a nivel mundial.

1.2 Panorama actual de educación

La necesidad de la calidad educativa en nuestro país, se está cada día robusteciendo más en el ámbito público y particular, y en todos los niveles, por lo que han surgido varios intentos, propuestas o modelos que intentan marcar parámetros para alcanzar líneas claras de la mejora continua.

Virginia Bon (2015) dice “se plantea la necesidad de realizar ciclos de evaluación y mejora continua, como forma esencial de lograr mayor calidad académica en instituciones educativas de educación, y de apoyar los procesos de acreditación nacionales e internacionales”.

Esta necesidad se sigue agudizando en la medida que pasa el tiempo y que nuestro país se somete a pruebas para obtener resultados que nos permiten analizar de manera más objetiva, si es real, que se está logrando una mejora continua en nuestras instituciones educativas. La eficiencia terminal en los indicadores nacionales, nos muestra algunos resultados favorables, ya que

mientras que en la educación primaria pasó de 70.1 por ciento en 1990 a 96.0 por ciento en 2012, la relación en educación secundaria se elevó de 73.9 por ciento a 84.5 por ciento en el mismo lapso. Sin embargo, esto no logra mostrar que la calidad del sistema educativo haya mejorado. De hecho, los indicadores internacionales reportan lo contrario, la Prueba PISA 2012 y 2015, indica que los conocimientos y habilidades de los estudiantes mexicanos en temas como lectura y matemáticas se mostraron por debajo del nivel de competencia básico. Incluso, refiere, las calificaciones de las asignaturas evaluadas muestran un deterioro, ya que México descendió cinco lugares en el ranking mundial respecto a la evaluación previa (2009), para colocarse en la posición 53 de un universo de 65 países. Las diferentes mediciones del logro educativo, nacionales e internacionales, sugieren que en la educación básica, niños y jóvenes no han logrado desarrollar ampliamente sus capacidades para constituirse como lectores y escritores en sentido amplio, pero tampoco en lo que se refiere al pensamiento lógico matemático que les permita plantear o resolver problemas de la vida cotidiana. Es decir, los problemas de calidad se manifiestan, fundamentalmente, en los: *Bajos resultados de aprendizaje obtenidos por los alumnos de educación básica en los ejercicios nacionales e internacionales de evaluación de los aprendizajes.*

Los resultados más recientes de la Prueba PISA 2012 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), muestran lo siguiente:

- Entre PISA 2003 y PISA 2012, México aumentó su matrícula de jóvenes de 15 años en educación formal (del 58% a poco menos del 70%). El rendimiento de estos alumnos en matemáticas también mejoró (de 385 puntos en 2003 a 413 puntos en 2012).
- Cabe destacar que el aumento de 28 puntos en matemáticas entre PISA 2003 y PISA 2012 fue uno de los más importantes entre los países de la OCDE. Sin embargo, en PISA 2012, el 55% de los alumnos mexicanos no alcanzó el nivel de competencias básicas en matemáticas.

- En matemáticas, el promedio de México de 413 puntos lo ubica por debajo de Portugal, España y Chile, a un nivel similar al de Uruguay y Costa Rica, y por encima de Brasil, Argentina, Colombia y Perú.
- En PISA 2003 existía una diferencia de 60 puntos entre alumnos en ventaja y desventaja social; en PISA 2012, esta diferencia bajó a 38 puntos. Asimismo, la variación derivada de factores socio-económicos disminuyó del 17% en 2003 al 10% para 2012.
- En México, la diferencia en el índice de calidad de los recursos educativos entre escuelas es la más alta de toda la OCDE y la tercera más alta de todos los participantes en PISA (detrás de Perú y Costa Rica), reflejando altos niveles de desigualdad en la distribución de recursos educativos en el país. De acuerdo con los resultados de PISA 2012, el panorama en matemáticas de los jóvenes mexicanos de quince años y escolarizados es el siguiente:
 - 55% de los alumnos mexicanos no alcanzan el nivel de competencias básico (nivel 2) en matemáticas (promedio OCDE: 23%).
 - Menos del 1% de los alumnos mexicanos de 15 años logra alcanzar los niveles de competencia más altos (niveles 5 y 6) en matemáticas (promedio OCDE: 13
 - Este puntaje promedio sitúa a México por debajo del desempeño promedio de Portugal (487 puntos), España (484), Chile (423); a un nivel similar al de Uruguay y Costa Rica y por encima del rendimiento de Brasil (391), Argentina (388), Colombia (376) y Perú (368).
 - Los alumnos mexicanos de más alto rendimiento obtienen el mismo puntaje que un alumno promedio en Japón (539 puntos).

En lectura:

- 41% de los alumnos mexicanos no alcanzan el nivel de competencias básico (nivel 2) (promedio OCDE: 18%).

- Menos del 0.5% los alumnos mexicanos de 15 años logra alcanzar los niveles de competencia más altos (niveles 5 y 6) (promedio OCDE: 8%).
- El alumno promedio en México obtiene 424 puntos. El puntaje promedio en la OCDE es de 496.

En Ciencias:

- 47% de los alumnos mexicanos no alcanzan el nivel de competencias básico (nivel 2) en ciencias (promedio OCDE: 18%).
- Menos del 0.5% de los alumnos mexicanos de 15 años alcanza los niveles de competencia más altos (niveles 5 y 6) en ciencias (promedio OCDE: 8%). El alumno promedio en México obtiene 415 puntos en ciencia. El puntaje promedio en la OCDE es de 501, una diferencia con México que equivale poco menos de dos años de escolaridad.

En 2015, además evaluó las habilidades de los alumnos para solucionar problemas de forma colaborativa. Por primera vez en este año todas las evaluaciones se administraron a través de medios computacionales, aunque hubo países que optaron todavía por la modalidad impresa.

PISA es un estudio de evaluación riguroso, estandarizado y con elevados controles de calidad, características que aseguran la validez y confiabilidad de sus resultados. Con esta evaluación se busca identificar fortalezas y debilidades de los sistemas educativo, así como detectar factores asociados al desempeño educativo de los países. En la edición de PISA 2015 participaron 72 países y economías, de los cuales 35 son miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Del total de los países participantes, tres no forman parte del informe internacional por no cumplir con los criterios metodológicos que exige esta organización. En total, se evaluaron cerca de 540 mil estudiantes, que representan a 29 millones de jóvenes.

En México, la cobertura de los estudiantes de 15 años inscritos en los niveles de secundaria y media superior se ha incrementado en 23.3 puntos porcentuales de 2000 (54.4%) a 2015 (77.7 %) lo que, sin lugar a dudas, representa un logro importante por sí mismo. Del total de estudiantes en el sistema educativo, cerca de 30% se encuentra en el nivel de secundaria y 70% en media superior.

Los resultados nacionales muestran que solo 52% de los estudiantes mexicanos logran los aprendizajes mínimos en Ciencias, 43% en Matemáticas y 59% en Lectura. Asimismo, en los tres dominios, menos de 1 % de los alumnos se considera de alto rendimiento. En los tres dominios evaluados México se encuentra: por debajo del promedio de los países de la OCDE, de Canadá y Estados Unidos (socios comerciales), de España, Portugal, Chile y Uruguay (países iberoamericanos); a la par (con algunas excepciones) de Costa Rica y Colombia; y, por encima de Brasil, Perú, República Dominicana y del promedio de los países latinoamericanos. Sin embargo, considerando sus niveles socioeconómicos, las puntuaciones de los estudiantes mexicanos están ligeramente por encima de lo esperado. Sin embargo, México es uno de los países iberoamericanos que presenta las menores brechas entre los estudiantes de mayor y menor rendimiento en las pruebas de PISA; lo que habla de una mayor equidad de los resultados educativos.

Por otro lado, las puntuaciones de México en Matemáticas se han incrementado en 5.2 puntos trienales, durante el periodo 2003-2015. Sin embargo, este no es el caso para Ciencias y Lectura, donde no se han observado cambios reales a lo largo del tiempo. Aunque la ausencia de mejoría en estas dos asignaturas pudiera interpretarse como una mala noticia, en realidad estos resultados deben interpretarse como un pequeño logro del sistema educativo, ya que toda vez que el país ha mantenido niveles similares de aprendizaje durante un periodo en el que se ha incrementado la matrícula en cerca de 600 mil estudiantes de 15 años. Al

respecto, hay que tomar en cuenta que los estudiantes que se van incorporando progresivamente al sistema educativo, por lo general, provienen de los niveles socioeconómicos más vulnerables y, en consecuencia, con bajos niveles académicos, por lo que se puede interpretar el resultado mantenido como un logro a pesar de, el aumento de matrícula.

Los índices de niños, niñas y adolescentes no estudian es elevado, según el censo educativo, en este momento, nueve millones de niños, niñas y adolescentes mexicanos que deberían estar estudiando, se encuentran fuera de las aulas de clase, siendo así más vulnerables a todo tipo de fenómenos como la violencia y la narcoexplotación, ya que la mayoría de estos niños, suple la escuela por la situación de calle.

Son mexicanos con mayor riesgo a perpetuar los círculos de pobreza lo que, a decir de los expertos en infancia, no sólo lapida su futuro, sino pone en jaque su propio presente.

De acuerdo con el Censo Educativo, 24 por ciento de la población de entre 3 y 19 años no asiste a escuela, es decir, uno de cada cuatro niños, niñas y adolescentes en edad escolar obligatoria, simplemente, no estudian.

En México hay 37.4 millones de niños y jóvenes en ese rango de edad, pero sólo 28.4 millones (76 por ciento) tienen un lugar en un salón de clases, mientras que el resto están excluidos de la educación que por ley es obligatoria. (Backhoff 2015)

La pobreza se ha elevado en dos millones de mexicanos, según datos del Consejo Nacional de la Política de Desarrollo Social (Coneval), en los dos últimos años anteriores y aunque se presume que, por el contrario ha disminuido la pobreza extrema, las cifras siguen siendo alarmantes. Niños sin estudiar que por pobreza necesitan trabajar o los obligan a buscar ingresos, se suman entonces a los resultados de las evaluaciones de la calidad educativa, incrementando en nuestro país la insuficiencia de una educación básica de calidad que fomente el nivel de vida de nuestros ciudadanos o estimule un futuro próspero social y económico en nuestro país. Nos sigue reflejando entonces la incapacidad de nuestro sistema

educativo que no llega a muchos niños, pero que tampoco es base de apoyo para el desarrollo o futuro económico ni social.

Consejero del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación

1.3 Intentos de Calidad

Ante esta realidad algunos de los programas que ha desarrollado la Secretaría de Educación Pública son:

a) **Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa en la educación Básica:** Hay iniciativas que están respondiendo en el ámbito Oficial, de manera concreta la Secretaría de Educación Pública (SEP) a través de la Subsecretaría de Educación Básica (SEB) ha iniciado un tránsito hacia la gestión de políticas integrales que tienen como prioridad la calidad en el aprendizaje del alumnado, la retención de los educandos en el sistema educativo, el desarrollo profesional docente, el fortalecimiento de las escuelas y el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE), todo ello en un contexto de equidad que contribuya a reducir la brecha de desigualdad que actualmente prevalece. Para lograr estos objetivos, la SEB ha diseñado un Sistema Básico de Mejora Educativa integrado por tres prioridades generales: a) impulsar la normalidad mínima; b) mejorar el aprendizaje y c) abatir el rezago educativo. Estas prioridades ubican a la escuela en el centro de la política nacional para la educación básica y apuntan a garantizar un funcionamiento regular de dicho tipo educativo. Esto es, reorganizar recursos, procesos y acciones para que la escuela tenga la posibilidad de cumplir su fin social: que las niñas y niños aprendan a aprender y aprendan a convivir.

El Programa integra componentes que tienen como finalidad apoyar a las entidades federativas, escuelas y personal docente en la construcción de condiciones que permitan mejorar el logro educativo del alumnado de educación básica, con énfasis en la lectura, la escritura y las matemáticas. Los componentes se traducen en cuatro tipos de apoyo: 1) Materiales educativos complementarios, recursos y estrategias, 2) apoyo para el desarrollo curricular; 3) la instrumentación de una segunda lengua (inglés) en escuelas públicas de educación básica, y 4) la puesta en marcha de un esquema de financiamiento de proyectos locales

congruentes con el objetivo del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa en Educación Básica.

b) Programa de Escuelas de Calidad: dentro del programa de Escuelas de Calidad que se manejó a nivel nacional existe el documento con título; Estándares de Gestión para la Educación Básica que es una propuesta de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa y de la Subsecretaría de Educación Básica, como parte de la política educativa para la transformación de la gestión escolar y el mejoramiento permanente del logro educativo. El presente documento, denominado Estándares de Gestión para la Educación Básica, constituye una respuesta a la necesidad de establecer un marco de referencia que oriente a los centros escolares sobre lo deseable en la dinámica cotidiana de las escuelas; es decir, en su gestión, a partir de cada una de las dimensiones que la conforman: Pedagógica Curricular, Organizativa, Administrativa y Participación Social.

Este material está construido con base en el análisis comparativo entre los estándares de Gestión, Práctica Docente y Participación Social que promueve el Programa Escuelas de Calidad (PEC) y los Estándares para la Gestión de Escuelas formulados por el Centro de Estudios Educativos, Servicios Integrales de Evaluación y Medición Educativas y Heurística Educativa, con el propósito de orientar las formas de relación entre los actores y sus prácticas en la cotidianidad de la escuela. La propuesta consiste en identificar los estándares organizados en las cuatro dimensiones de la gestión escolar, para que las escuelas orienten con mayor precisión su labor cotidiana y consigan un mayor impacto en el logro de sus objetivos, al tener como sustento el enfoque que impulsa el PEC, a través del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE).

Los criterios operativos en cada uno de los estándares sugieren la posibilidad de articulación con programas y proyectos educativos, con el propósito de fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje; asimismo, brindan información para una probable vinculación entre instituciones y organizaciones cuyos apoyos beneficien el desarrollo escolar en aspectos de infraestructura, adquisición de materiales,

acciones sociales, educativas y culturales, entre otros. Finalmente, el documento presenta el trabajo realizado por directores de educación básica en funciones que participan en el Programa Escuelas de Calidad y en el Proyecto Piloto sep-Consejo Británico denominado Construcción de estándares para directivos mexicanos.

c) Otros intentos: Hay otros intentos que aunque no son de educación formal pueden verse como un inicio de nuevas formas de atender la carencia en educación. Tal es el programa de **Escuela Móvil** o **Mobile School** es una organización belga en todo el mundo con el objetivo de trabajar con niños de calle y en la calle.

Actualmente Mobile School conduce 36 escuelas móviles en 21 países de cuatro continentes: América Latina, Asia, África y Europa. En México tiene ya algunos años en la ciudad de Querétaro, adoptado por el banco de alimentos y animado por algunos voluntarios, el trabajo de esta escuela es ejemplar y responde a un área muy vulnerable de la sociedad, los niños en situación de calle. Su objetivo es fortalecer e impactar en el autoestima de los niños y jóvenes que se encuentran en esta situación de calle, mediante impulsos positivos y creativos.

No es una enseñanza formal ni escolarizada pero la labor que realizan es de alta calidad humana. El material educativo se convierte en un pretexto para poder generar el encuentro personal, con este material si se desarrollan habilidades, conocimientos y mejor aún va directamente a los valores y actitudes que no solo se enseñan sino se comparten se viven, ahí, en la escuela que está pero no existe por muros o sistemas de organización institucional, sino por el buen corazón y la voluntad de compartir la vida no solo horarios o conocimiento, ahí, el ambiente es tan espontaneo y los aprendizajes se dan como resultado de una interrelación profunda que no busca una calificación ni alcanzar un estándar sino busca primeramente revindicar la dignidad de la persona para después poder insertarla en un mundo que nunca ha pertenecido, porque no lo ve como alguien que pueda pertenecer. Este tipo de tarea educativa no será más que otros la que busque la calidad en su pequeño pero muy significativo aporte a la sociedad. Capaz de

convocar con un solo fin a voluntarios de diferentes estados de vida, niveles socioeconómicos incluso académicos, esta pequeña labor que alcanza a unificar intereses y plantear metas comunes, para disponer al interior y exterior de la persona que coopera, esforzarse *por arrimar el hombro y el corazón* sin ningún afán de lucro, solo por el bien de la persona, por lograr sacar de dentro a la persona que aquél, que está en situación de calle no se imagina que puede llegar a ser... ¿No será ésta la calidad que necesita México, que necesitan nuestras instituciones grandes y pequeñas, la calidad que es idónea para responder a todas las áreas del educando y que lo hace ser realmente humano?

1.4 Procesos de calidad de la educación en México

Entre los organismos de educación que buscan la calidad y mejora continua destaca la ANUIES, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, fundada en 1950, que ha participado en la formulación de programas, planes y políticas nacionales, así como en la creación de organismos orientados al desarrollo de la educación superior mexicana. Es una Asociación no gubernamental, de carácter plural, que agremia a las principales instituciones de educación superior del país, cuyo común denominador es su voluntad para promover su mejoramiento integral en los campos de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y los servicios. La Asociación está conformada por 180 universidades e instituciones de educación superior, tanto públicas como particulares de todo el país.

Entre los aportes que la Asociación ha hecho a la educación, en este caso la superior, pero que ha marcado también algunas pautas para la educación en general están:

- 1965. Comisión Nacional para la Planeación Integral de la Educación.
- 1968. Centro de Planeación Nacional de Educación Superior.
- 1972. Programa Nacional de Formación de Profesores.
- 1973. Proyecto de creación de la Universidad Autónoma Metropolitana y del Colegio de Bachilleres.

- 1978. Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES); Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES); Comisiones Estatales para la Planeación de la Educación Superior (COEPES) y Unidades Institucionales de Planeación (UIP).
- 1980. Elevación de la autonomía universitaria a rango constitucional y Modificación del Capítulo XVII de la Ley Federal del Trabajo para regular las relaciones laborales en las universidades autónomas por Ley.
- 1989. Comisión Nacional de Evaluación (CONAEVA).
- 1991. Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).
- 1993. Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior A.C. (CENEVAL).
- 1994. Programa Nacional de Superación del Personal Académico (SUPERA).
- 1996. Programa de Mejoramiento del profesorado (PROMEP).
- 2001. Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A.C. (COPAES).
- 2006. Propuesta Consolidación y Avance de la Educación Superior en México. Elementos de diagnóstico y propuestas (presentado a los candidatos a la Presidencia de la República)
- 2007. Programa de Apoyo a la Formación Profesional (PAFP).
- 2008. Sistema Nacional de Educación a Distancia, A.C. (SINED), Fundación Educación Superior-Empresa A.C. (FESE) y Programa de Formación Docente de Educación Media Superior (PROFORDEMS), Proceso de Certificación de Competencias Docentes para la Educación Media Superior (CERTIDEMS)
- 2009. Centro de Capacitación ANUIES-Valle de Bravo; Participación en el Programa Intensivo de Reclutamiento y Capacitación de la Policía Federal Preventiva en coordinación con la Secretaría de Seguridad Pública.

- 2010. Consejo para la Acreditación de la Educación Media Superior, A.C. (COPEEMS).
- 2011. Propuesta de Reformas Jurídicas y de Criterios para una Política de Financiamiento de las Instituciones Públicas de Educación Superior (Presupuestos Plurianuales); Manual de Seguridad para Instituciones de Educación Superior. Estrategias para la Prevención y Atención; Instauración del “Día del Emprendedor” en coordinación con la FESE y la Secretaría de Educación Pública.
- 2012. Formalización de un vínculo de colaboración con la Procuraduría General de la República; Documento: la Seguridad en Instituciones de Educación Superior. Estado actual y recomendaciones”; Propuesta “Inclusión con responsabilidad Social. Elementos de diagnóstico y propuestas para una nueva generación de políticas de educación superior” (Presentado a los candidatos a la Presidencia de la República Mexicana)
- 2013. Alianza de Colaboración ANUIES–Comisión Nacional de Derechos Humanos.

Es una asociación que desde sus sencillos inicios logró tener claro sus objetivos los que representaban la comunión entre las instituciones afiliadas. Entre ellas: el estudio de los problemas generales de la enseñanza superior y la adopción de políticas y recomendaciones que mejoren sus servicios; el intercambio de profesores y de alumnos, así como el intercambio de publicaciones y materiales de enseñanza y de investigación; promover la especialización de los conocimientos que se impartan en las afiliadas, de acuerdo con las características regionales.

En cuanto a acreditación y evaluación en las instituciones de ES los primeros ejercicios de autoevaluación se realizaron en México durante la década de los setenta para elaborar diagnósticos, pronósticos de demanda y crecimiento y programas específicos de desarrollo institucional.

En 1984, en el documento "La Evaluación de la Educación Superior en México" la ANUIES recomendó una taxonomía de análisis y un listado de indicadores para

evaluar el sistema de educación superior en general y las instituciones en particular.

La necesidad de iniciar trabajos orientados hacia la consolidación de un sistema nacional de acreditación, con perfiles de egreso y estándares mínimos de conocimientos para distintas carreras, se propuso en el documento "Declaraciones y Aportaciones de la ANUIES para la Modernización de la Educación Superior", aprobado en la VIII Sesión Extraordinaria de la Asamblea General de la ANUIES (Palacio de Minería de la UNAM, 1989)

El camino hecho ha permitido en materia de evaluación avances en el desarrollo de teorías, métodos y apoyos técnicos. Son las instituciones de educación superior las que sí, ha realizado ejercicios de autoevaluación dentro de periodos de tiempo constantes y hasta el momento se cuenta con recursos humanos formados, capacitados en estos procesos, en muchos ámbitos de educación superior son ya instrumentos cotidianos de los que se valen para mejorar los procesos, las prácticas y los resultados educativos.

Y vuelve la interrogante si solamente es en este nivel donde México y su educación ha visto necesaria la Evaluación sistemática o sea tal vez un preámbulo esperanzador que haga cimbrar a todo el Sistema Educativo Nacional, en el que ya el próximo paso será formalizar dichas evaluaciones a nivel básico y no solo como iniciativas que tienen poca base o poco tiempo o que quedan nubladas por la corrupción y la falta de intencionalidad. ¿Cómo tendría que ser una iniciativa de evaluación sistemática, profunda para el sistema educativo en una institución pudiera seguir el camino real y arduo de la Mejora, la cultura del no paralizarse y de no permitir quedarse fuera de las escuelas la calidad?

Esto se pudo empezar a reflejar quizá cuando el propósito de dar continuidad a los procesos de evaluación fue adoptado como parte de las políticas del Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, en donde se señala que "se fortalecerá y ampliará el Sistema Nacional de Evaluación a fin de que permita, en primer

término, conocer la calidad de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje y de investigación".

La esperanza continúa, cuando por parte ya de la educación particular católica aparece una iniciativa con anhelo de calidad y de mejora no solo para la ES sino enfocada a toda la educación básica y en general educación que puede y quiera servirse de este instrumento de evaluación.

Sistema de Acreditación SACE: Como se venía mencionando en el ámbito de Escuelas y Colegios particulares ha surgido una iniciativa en la Confederación Nacional de Escuelas Particulares (CNEP) que plantea un proceso de Acreditación que es el inicio del camino de búsqueda de una mejora continua, aquí comienza a dar un giro todavía más concreto y determinante que apunta hacia la tarea de los colegios particulares confesionales que les permita evaluar su esencia como colegios para fomentar la calidad y elevar la educación tan herida y quizá carente de credibilidad, la credibilidad que da una acreditación.

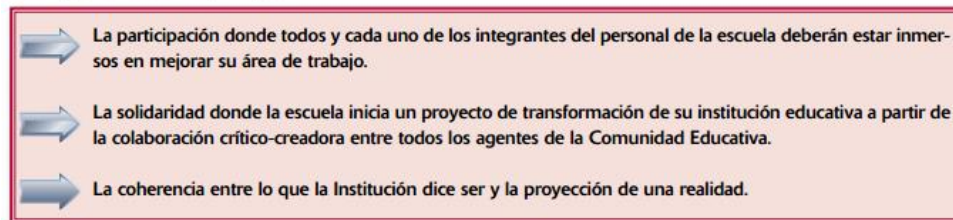
Acreditarse es dar testimonio de que se poseen las facultades para desempeñar una misión. Es dar fe de lo que la Institución manifiesta ser y apoya sus esfuerzos para mantenerse en Mejora Continua. La Acreditación es un Reconocimiento Público, la garantía de que una escuela cumple con ciertos estándares de calidad; por ello, el proceso se convierte en una fuerza impulsora para estimular el mejoramiento. (Rabel, 2012, p. 7)

El proceso de acreditación incluye entonces también la finalidad de un camino de mejora. Este proceso se encuentra ya en su cuarto modelo, porque ha tenido una reestructuración bajo el mismo estudio de la CNEP que ha logrado proporcionar a las escuelas particulares un documento en el que encuentren una guía que garantice, no solo su acreditación sino el camino en la mejora continua (ver esquema 2).



EL CUARTO MODELO DE ACREDITACIÓN

Se fundamenta en un marco humanista que genera una cultura de la calidad en el servicio educativo que brinda la escuela, teniendo como principios:



Fuente: ESQUEMA ii Tomado de Revista CENEP Núm. 48, 2012

La Confederación Nacional de Escuelas Particulares (CNEP) es un organismo constituido por las Federaciones y/o Asociaciones y/o Instituciones Educativas Particulares de todos los niveles educativos de la República Mexicana agrupadas y organizadas para la consecución de los fines de la Educación.

Esta institución se constituyó legalmente en 1943, se registró nuevamente en 1948, se registra como Asociación Civil, el 13 de noviembre de 1963. Está afiliada a La Confederación Interamericana de Educación Católica, CIEC, con sede en Santa Fe de Bogotá, Colombia; que agrupa a las escuelas católicas del Continente. La Oficina Internacional de Educación Católica, OIEC, con sede en Bruselas, Bélgica, que agrupa a las escuelas católicas del mundo.

La calidad para la CNEP va de la mano con la evaluación, más aún, con la autoevaluación. La propia institución se compromete a asumir la mejora continua

en función del marco situacional que la misma escuela define contrastado contra los indicadores propuestos por la CNEP. Lo anterior hace que el Sistema de Acreditación de la Calidad Educativa (SACE), se adapte a instituciones educativas de diversos niveles, de diferentes tamaños, ubicaciones y contextos. Este sistema de acreditación tiene claro, que no busca resultados a corto plazo, su alcance mayor es visualizado siempre a un mediano o largo plazo, sobre todo en los niveles educativos iniciales. Se manejan indicadores de calidad, que es la descripción de una situación o componente educativo en su estado óptimo de funcionamiento (un IDEAL). Entre lo ideal y lo real, existe una distancia que es necesaria revisar y programar acciones que nos permitan llegar al DEBER SER. El Sistema de la CNEP propone indicadores denominados Criterios, los cuales se aglutinan en núcleos que procuran abarcar todos los aspectos de una Institución Educativa.

El Sistema de Acreditación busca orientar la evaluación de las instituciones educativas desde la perspectiva de mejora continua y representa una práctica de Autoestudio con el propósito de fortalecer su gestión y garantizar la calidad en los servicios educativos que ofrecen. El SACE y los modelos de acreditación que han surgido de él, nacen del compromiso que comparte la CNEP con las escuelas afiliadas de contribuir a la educación en México como una opción de Escuela Formadora de Personas Íntegras, válida por su calidad y por los elevados ideales humanistas que inspira su proyecto (ANEXO A)

Las características esenciales que hacen del Modelo de Acreditación una oportunidad para que cada institución se conozca a sí misma, valore su operación y planeé sus oportunidades de mejora son:

- El diagnóstico del quehacer institucional con respecto al servicio que ofrece a su comunidad.
- La calidad de su trabajo.
- La utilidad que la sociedad recibe del mismo.

- La fundamentación del modelo educativo con respecto a la filosofía y sistema axiológico institucional
- La metodología de enseñanza - aprendizaje con la cual se da respuesta a las necesidades e intereses de los alumnos del siglo XXI.
- La vigencia y actualidad de sus conocimientos, de sus recursos humanos y materiales, y su sistema de gestión.

La Confederación tiene actualmente 60 Federaciones y un gran número de escuelas afiliadas, pero la acreditación bajo el modelo SACE solo se realiza a quien la solicita.

Son un gran número las Instituciones educativas particulares, afiliadas a la CNEP, que se han acreditado por su tercer modelo en México y en algunos países de América Latina, sin embargo con el cuarto modelo SACE existen solo ocho instituciones en el país que ya han sido acreditadas:

- La Salle de Chihuahua (Lasallistas)
- Colegio Mercedes, AC. Cd. De México (Adoratrices Perpetuas Guadalupanas, APG)
- Colegio Motolinía de Antequera A.C. Oaxaca de Juárez, Oaxaca (Misioneras de Jesús Sacerdote)
- Instituto Anglo Español. Cd. De México (Verbo Encarnado)
- Colegio México e Instituto Fray Juan de Padilla. Cd. Guzmán, Mpio de Zapotlán el Grande, Jalisco (OFm)
- Instituto Hidalguense (Hermanos Maristas)
- Prepa Marista. Querétaro (Hermano Maristas)
- Colegio Cristóbal Colón de Ags. A.C. (Adoratrices Perpetuas Guadalupanas, APG)

Como se observa en el esquema 3, el Sistema de la CNEP propone 75 criterios de calidad agrupados en 7 núcleos de acuerdo a su naturaleza. Además, las escuelas católicas incorporan a su autoevaluación 7 orientaciones para una Escuela en Pastoral, cuyo objetivo es que cada uno de los núcleos del modelo revele la

identidad Humano-Cristiana del centro educativo creando una comunidad evangelizadora.

Número de NÚCLEO:	CRITERIOS referidos a:	Número de criterios:
1	IDENTIDAD INSTITUCIONAL	7
2	AGENTES EDUCATIVOS	18
3	GESTIÓN Y LIDERAZGO	11
4	FORMACIÓN INTEGRAL DE LA PERSONA	14
5	PROPUESTA CURRICULAR	12
6	RECURSOS EDUCATIVOS	7
7	PROYECCIÓN SOCIAL Y COMPROMISO COMUNITARIO	6

ESQUEMA iii: Estructura del SACE

El Modelo de Acreditación de la CNEP se caracteriza por ser Participativo, es decir, que todas las partes que forman una comunidad educativa deben colaborar mediante alguna representación. Igualmente es Integral, porque al involucrar las áreas académicas y administrativas, promueve el análisis y debe generar propuestas de mejora continua que den como resultado el logro de las metas que cada institución se fija a sí misma, en materia educativa. No es una certificación, porque no se base en normas o mínimos a cumplir, es una acreditación porque se basa en la realidad de la institución, Consiste en dar seguridad de que una institución es lo que representa. Es dar testimonio de que se poseen las facultades para desempeñar una misión.

Así, en el Proceso de Acreditación, el trabajo lo realiza un equipo integrado por: Autoridades de la CNEP, un Asesor para la Institución Educativa, el Director de la Institución, un Coordinador General del Proceso Institucional de Acreditación, siete

Coordinadores de Comité de Núcleo, los Integrantes de los Comités y la Comunidad Educativa en su conjunto.

1.5 Panorama local e Institucional

El Colegio Cristóbal Colón (CCC) de Aguascalientes A. C., se funda en el año de 1947, es uno de los 17 colegios pertenecientes a la Congregación de Adoratrices Perpetuas Guadalupanas (A.P.G.), diseminados en el país.

Su primera estancia en Aguascalientes fue en la calle Jesús Fructuoso Contreras (zona centro), a un costado del jardín de San Marcos. En el año de 1949 se trasladó a sólo unas casas de distancia en Jesús F. Contreras esquina con Carrillo Puerto en donde se inauguró la Primaria completa. Posteriormente, en el año de 1952 se mudó a la calle Carrillo Puerto No. 18 (ahora Venustiano Carranza), en donde actualmente se encuentra el Museo Regional de Historia.

Subsecuentemente, la Primaria se trasladó a la calle Nieto (actualmente un centro comercial), esta finca quedaba exactamente a espaldas del colegio, así que mediante una puerta, unieron las dos fincas para formar una sola. Por el lado de Venustiano Carranza quedó la casa de las religiosas junto con el Jardín de Niños y en la calle Nieto la Primaria.

A partir del año 1986 el Colegio se instaló en la dirección actual: bulevar Luis Donaldo Colosio No. 722, Fracc. Villas de San Nicolás CP. 20150.

Actualmente, el colegio cuenta con las secciones de Preescolar, Primaria, Secundaria y Bachillerato en el mismo domicilio.

Las secciones de Preescolar, Primaria y Secundaria están incorporadas al Instituto de Educación de Aguascalientes, y la de Bachillerato a la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

La sección de Preescolar es mixta, cuenta por ahora, con tres grupos: kinder I, kinder II y un grupo de preprimaria. Su objetivo es desarrollar la identidad personal, adquirir capacidades fundamentales y aprender las pautas básicas para integrarse a la vida social y cristiana.

La sección Primaria es mixta, está dividida en dos secciones: la primaria menor abarca de primero a terceros años y la primaria mayor de cuarto a sextos años, actualmente se cuenta con 8 grupos, donde su objetivo es continuar con la educación integral, logrando la formación integral de los alumnos con vistas a alcanzar fortalecimiento en sus hábitos para incidir en el entorno familiar en el que se encuentran.

La sección Secundaria es mixta desde hace 8 años, cuenta con seis grupos, su objetivo primordial es formar integralmente a los alumnos con una educación cristiana y eucarística a fin de que transformen la sociedad con un compromiso personal.

La sección de Bachillerato siempre ha sido mixta y es la sección más joven, contando con 22 años de fundada, tiene seis grupos; el calendario escolar está organizado en seis semestres y su objetivo general es promover el desarrollo integral de los jóvenes, a través de la vivencia de los valores humanos y cristianos que les permitan, mediante el esfuerzo solidario y constante, responder a las necesidades de educación y consolidación de una sociedad más humana.

Cada una de las secciones cuenta con una Directora y dentro del organigrama de cada una de ellas se encuentran Coordinadores de: Pastoral, Informática, Inglés, Académicos, Psicopedagógico, de disciplina y de Cultura y Deporte.

Como cabeza principal de este colegio se encuentra una Directora General, la cual tiene como responsabilidad lograr que toda la comunidad educativa se desarrolle de acuerdo a la misión, visión y filosofía, enmarcadas en el ideario de las Adoratrices Perpetuas Guadalupanas.

Fundadores de la Institución.

Como pertenecientes a la Congregación religiosa de Adoratrices Perpetuas Guadalupanas, el Colegio Cristóbal Colón, fue solicitado por el Excmo. Señor Obispo: Gerardo de Jesús Rojas López en 1945 a la Superiora General, quien viendo lo oportuno y necesario de la fundación en Aguascalientes, aceptó la solicitud del Obispo.

La Madre Superiora General envió a doce religiosas para fundar una comunidad que se dedicara a la Adoración al Santísimo y a la educación católica de la niñez y la juventud con la finalidad de extender el amor y el culto a la Sagrada Eucaristía y el amor y devoción a Santa María de Guadalupe.

Después de buscar casa y un lugar para el Colegio, la comunidad llegó a una vivienda en el centro de la ciudad en diciembre de 1946 y el colegio abrió sus puertas el 11 de febrero de 1947, contando solamente con un grupo de primero de primaria, al siguiente año se contaba con primero y segundo de primaria, y en 1950, tres años después de la fundación del Colegio se inauguró los grupos de kínder y preescolar. Y paulatinamente siguió creciendo la primaria año con año.

Origen / significado del nombre del Colegio

Una vez que se fundó la comunidad se hicieron las gestiones para que el Colegio abriera sus puertas. Se escogió el nombre de Cristóbal Colón porque en ese momento en la Congregación se pedía que los colegios tuvieran el nombre de algún personaje histórico. Dadas las leyes de reforma no se le pudo dar el nombre del Colegio del Santísimo Sacramento como pretendía nuestra madre fundadora que se llamaran todos los Colegios.

Y así como Cristóbal Colón tiene la suficiente visión para descubrir un nuevo mundo, se escogió el nombre de este personaje histórico como un presagio de que el Colegio siempre tomará un curso audaz que llevara a la Comunidad educativa hacia nuevos horizontes de formación integral.

Breve descripción del entorno donde se ubica la Institución.

Aguascalientes es uno de los 31 estados que junto con la ciudad de México, conforman las 32 entidades federativas de México. Aguascalientes se ubica en la región centro-norte del país. Es parte de la macro región del Bajío y no tiene salida al mar; colinda al norte con Zacatecas y al sur con Jalisco. El nombre proviene de las aguas termales que los fundadores descubrieron en el actual Estado. Representa el 0.3 por ciento de la superficie del país. Al igual que los

otros Estados de la federación, Aguascalientes posee una constitución local, legislación penal, leyes y escudo propios.

Su capital es la ciudad de Aguascalientes, a quien debe su nombre, la segunda ciudad más poblada del Estado es Jesús María, que juntas con San Francisco de los Romo conforman la Zona Metropolitana de Aguascalientes. Es la décimo cuarta ciudad más importante de México y la octava en Índice de Desarrollo Humano.

1.6 Proceso de acreditación en el colegio Cristóbal Colón de Aguascalientes

En los Colegios APG, dirigidos por las Religiosas Adoratrices Perpetuas Guadalupanas se comenzó el proceso de acreditación de los Colegios tomando como modelo el propuesto por la Confederación de Escuela Particulares.

Esto obligó a que en común esfuerzo se fueran generando documentos rectores como: ideario, reglamentos de alumnos, normatividad de profesores, modelo educativo, anexos del modelo educativo y manual de funciones. Estos documentos tomaron carácter institucional. Sin embargo fueron surgiendo otros documentos producto de un esfuerzo de cada institución como es el caso de proyecto educativo institucional, programas de mantenimiento y mejora de la infraestructura, uso de los recursos didácticos, etc...

En el año 2008 se logró la primera acreditación del colegio bajo el tercer modelo de la CNEP, la acreditación es vigente durante 5 años, durante los cuales se entrega un informe con evidencias anuales del proceso de mejora continua. Al terminar este periodo se debe de reiniciar el proceso para una segunda reacreditación. Que tiene duración aproximada de dos años para poder recibir nuevamente la visita verificadora. En el caso del Colegio Cristóbal Colón, la visita se realizó en octubre de 2015 y fue el 2 de Febrero de 2016 que se le otorgó la nueva acreditación ahora bajo los criterios del cuarto modelo. Vigencia que

perdura nuevamente en los próximos cinco años. Las nuevas placas se le entregaron el 8 de abril de 2016.

La CENEP cuenta con una nueva organización para el seguimiento de la mejora continua en las escuelas recién acreditadas, que en el mes de Junio pasado hizo partícipe a los colegios que forman parte ya de una red cuya finalidad es compartir experiencias e iniciativas de cómo vivir la mejora Continua en sus instituciones.

Biblioteca UP Aguascalientes

Capítulo II. Análisis del estado del arte

2. Acción Directiva en las instituciones educativas

Las organizaciones, las instituciones, siempre han dependido en gran parte de quien está al frente de ellas, se le puede llamar líder, encargado, guía, representante, apoderado..., etc., pero el término director es uno de los más usados dentro de cualquier empresa, asociación, institución de cualquier índole o naturaleza. La acción directiva es una necesidad en cualquier agrupación, si es social o política la ejercen aquellos con altos mandos y cargos que según el modo de elección o designación dan como resultado un cuerpo o persona directiva. La acción directiva abarca toda una gama de funciones inherentes a la naturaleza de lo que está dirigiendo, pero sobresalen aquellas que dan cause a la misión o visión. Esquivias (2014) señala que la acción directiva es un desempeño idóneo, que manifiesta la capacidad para responder ante las situaciones imprevistas y no evada, sino hace frente a aquellos nuevos escenarios que se le presentan, por eso Esquivias afirma, que la madurez directiva es el resultado de un sostenido ejemplo de tenacidad que tiene que superar cuando desequilibran a la organización.

La historia en el tiempo, nos muestra que los grandes directivos son aquellos que sobresalen, no por lo que en los buenos momentos de la empresa o de la institución han realizado, sino aquellos que enfrentando *malos tiempos* han logrado salir y avanzar. La resiliencia es pues, un denotado rasgo de la habilidad directiva, característica que no se puede lograr en un corto lapso dentro del cargo o mejor dicho de la misión directiva. Dicha resiliencia absorberá la mayor cantidad de habilidades y desarrollará aquellas quizá inimaginables.

Hasta el momento se ha comentado desde una perspectiva general la acción directiva, ahora abordaremos de manera concreta lo que enmarca la acción

directiva en centros educativos, esto para plantear algunos conceptos que serán importantes en el estudio de esta variable.

Son variadas las definiciones de la acción directiva, se encuentran conceptos como la capacidad de planificar, organizar, coordinar, mandar y controlar, esto es más en función de la estrategia que debe de llevar a cabo el alto mando en las entidades educativas. Lo cual es real y necesario para que la ejecución sea efectiva. Pero estas son visiones que limitan solo a lo administrativo y se enfocan a que en un colegio se hagan buen uso de los recursos y de las labores administrativas de una manera ordenada, lo que es un poco frío y cuadrado.

Isaacs D., (2004), sin embargo maneja un concepto más amplio e integrador por lo que de aquí en adelante se tomará como referente el concepto que él nos maneja donde define la acción directiva como: “Conseguir resultados relacionados con los objetivos institucionales contando con el trabajo productivo de los colaboradores” y que se refiere a la acción conjunta de una comunidad educativa comandada por un líder que busca el bien de todos los miembros y estos a su vez el bien de la institución. Aquí aparece también reflejado el interés por los resultados institucionales que por ende, irán directamente a dar cumplimiento a la misión, por lo que se ve necesario, una proyección desde la mejora, contando con elementos en el equipo de trabajo que asuman y vivan los valores y metas institucionales.

2.1. Enfoque Filosófico de la acción directiva en centros educativos

La acción directiva es un proceso que significativamente pretende guiar la labor educativa por lo que pudiéramos decir que tiene un doble tono humano. Dirigir al que educa o mejor dicho dirigir toda la acción educativa es un objetivo que una tiene una doble relación con la filosofía, desde el sentido antropológico y desde el ético. Y ¿cómo es que se refleja el enfoque antropológico y ético en la acción directiva?

Esquivias (2014) menciona que cuando se habla de acción directiva es referente a aquellas decisiones que todo directivo toma bajo su criterio, o sea sus valores y principios, que de manera personal posee, como de las condiciones particulares de cada caso y tomada ya la decisión poder actuar en consecuencia. Él, afirmar que toda acción humana tiene implicaciones éticas que no pueden ignorarse o ser indiferentes.

Así como la filosofía educativa establece los principios por los cuales se educa, así la filosofía o mejor dicho la antropología ética de la acción directiva, determina entonces los principios o motivaciones de quien o quienes la ejercen. Los valores antropológicos y éticos darán unidad a los agentes directivos, los cuales tendrán en común lo que origine su actuar y decisión, la cualidad ética será la misma en aquellos que ya la han asumido. Esto no trata de homologar los resultados, sino los orígenes. Po lo que le implica al líder o líderes un autoconocimiento y autogestión de su persona.

Las implicaciones éticas en la responsabilidad de la acción directiva son mayores y más fuertes que ningún otro miembro de la comunidad educativa. La relación que tendrá la acción directiva con el perfeccionamiento de las virtudes en las que trabaje un directivo. Cómo piensan y cómo se rigen las acciones personales del director, estarán estrechamente unidas con aquellas que lo lleven a la toma de decisiones institucionales, la calidad ética que viva la persona, lo llevará a ir mejorando sus decisiones con mayor grado de perfección, hacia una mejora real y esencial.

Las virtudes o cualidades humanas que un directivo debe tener desde la perspectiva de Isaacs son las siguientes:

- La fortaleza: ayuda al directivo a resistir el mal y a acometer proyectos que valen la pena. Pero no es la dificultad ni el esfuerzo lo que constituye la fortaleza, sino únicamente el bien. Los directivos no deben de pensar que el mérito está en el esfuerzo que hacen para atender a sus profesores y a sus alumnos o para aguantar sus caprichos e

insuficiencias, sino en hacer estas cosas buscando su auténtico bien. La fortaleza no tiene ningún sentido si no se sabe lo que es bueno y, por tanto, cada directivo tendrá que esforzarse, con su razón en descubrir y reconocer lo que es auténticamente bueno.

- La responsabilidad: un directivo debe de estar comprometido con los valores institucionales, y no puede comprometerse con ellos si no los conoce bien, si no profundiza en ellos y si no intenta vivirlos habitualmente en su trabajo. Por eso la responsabilidad está íntimamente relacionada con la toma de decisiones. En el directivo la responsabilidad significa prever las consecuencias de cualquier decisión que se tome y, también, asumir las consecuencias de las decisiones que se hayan tomado sin buscar excusas si la cosa sale mal. Se debe rendir cuentas y cuando las decisiones se tomen en grupo se asumen como propias. Para el directivo cumplir responsablemente es cumplir competentemente. Por eso se preocupará de su propio proceso de capacitación y perfeccionamiento con el fin de actuar mejor en los deberes habituales y de abrir nuevos campos de actuación.
- La sencillez: la persona sencilla es una persona auténtica, sin doblez, necesaria para establecer relaciones sólidas con los demás. En el directivo le ayuda a controlar la tentación del dominio, cuida que su comportamiento habitual, cuando está hablando, su manera de vestir y su manera de actuar estén en concordancia con sus creencias fundamentales, de tal manera que los demás puedan conocerle tal como es. La sencillez y la humildad ayudan al directivo a reconocerse tal como es, sabiendo cuáles son sus capacidades y también reconociendo sus limitaciones. La sencillez llevará a los directivos a actuar de corazón deseando lo mejor para todas las personas en quienes pueden influir.
- La cordialidad: Un directivo educa mediante su auténtica la relación con las personas, la cordialidad como cualidad moverá al directivo a relacionarse con los demás e incluso a establecer lazos de amistad en algunos casos. La cordialidad se produce con aquellas personas con

intereses y modos de hacer afines a los propios. El directivo cordial se interesa por la persona del otro y también por sus afanes y por los acontecimientos diarios, por eso es culto. La persona necesita sentirse apreciada. Esto es esencialmente de la cordialidad. Y se expresa este precio en las palabras, en los gestos, al escuchar atentamente al otro, incluso con una sonrisa.

- El optimismo: permite al directivo ver lo positivo, sin negar las deficiencias y los problemas. Le permite crecer más y mejor, se basa en la confianza en primer lugar en uno mismo, luego confiar razonablemente en los colaboradores, esto le produce paz interior, una paz que es contagiosa y que ayuda a los demás a trabajar con sinceridad, a superar sus disgustos y a vivir a gusto con los demás. (Isaacs, 2004)

2.2 Enfoque Psicológico

La psicología tiene mucha relación con el enfoque filosófico en la acción directiva, ya que ambos abordan a la persona, aunque desde perspectivas diferentes, pero que se complementan. La psicología desde su área, aporta las bases para gestionar el aprendizaje y comportamiento del alumno, es un punto de apoyo para el docente en su tarea educativa, lo apoya en sus creencias o supuestos sobre los diferentes componentes de la planeación educativa (objetivos, contenidos, estrategias de enseñanza y aprendizaje y procesos de evaluación). Abre espacios de formación docente en los que se reflexionen y debatan las implicaciones educativas que le permitiría a los docentes replantearse sus propias acciones, que son las que se expresan en el aula a partir de sus concepciones sobre la educación y su planeación. Le da los elementos que puede trabajar en su liderazgo hacia el grupo y el alumno en particular, entre otras muchas que fortalecen su labor educativa. Pero en la acción directiva, como comportamiento humano ¿que aportará la psicología?

Las formas y estilos de dirigir un equipo vienen dadas desde la psicología organizacional y desde el enfoque de la psicología social, son un interesante aporte que también le beneficia a la acción directiva educativa. La misión específica de la dirección es con las personas por lo que la psicología le da claras pautas en diferentes clasificaciones de liderazgo.

Según la psicología social de Hollander (1978, citado por Ares, s.f.), el liderazgo se ha convertido en tema importante y esto afecta directamente al papel de la acción directiva, indica cuatro puntos de importancia:

La primera es que el liderazgo es un proceso dinámico, no es estático, es un proceso que se da a lo largo del tiempo.

La segunda es que el liderazgo implica influencia y, en algunos casos, la persuasión u otros tipos de mecanismos de convencimiento.

La tercera es que el liderazgo explica un fenómeno grupal, en el cual se manejan los intereses o conductas de un conjunto de personas.

Y la cuarta, y última, es que esta influencia o persuasión va dirigida a un objetivo común. (Hollander, 1978)

La acción directiva tiene un papel envuelto en liderazgo, todo lo que realiza, lo hace desde su capacidad de ejercer esta cualidad, con diferente estilo pero al fin liderazgo.

Esquivias, (2014) dice que el liderazgo se consolida cuando éste mantiene congruencia con sus principios, agrega que el líder posee el entendimiento, para establecer las distancias justas ante las situaciones que enfrente, presenta también los estilos del liderazgo como facilitador o como controlador.

Son muchos los autores y las posturas que se presentan para el liderazgo, pero es evidente la relación con el enfoque filosófico del que se habló anteriormente, como se mencionaba.

2.3 Enfoque Pedagógico

Los directivos necesitan instrumentos para analizar, ver, revisar, cuestionar o modificar sus modos de conducción y, centralmente, ocuparse de la gestión curricular. Para ello deben focalizar su mirada en aspectos específicos de la gestión educativa referidos a la dimensión pedagógico-didáctica. Esta obra coloca el acento en la responsabilidad de generar condiciones y posibilidades para pensar la enseñanza y el aprendizaje dentro de cada institución, tomando los diseños curriculares como referentes para seleccionar, secuenciar y posibilitar el despliegue de las prácticas educativas.

La pedagogía ha aportado a la acción directiva, procesos y acciones que los directivos ponen en marcha y que generan un alto grado de conflictividad en el ejercicio de sus funciones: desde ella se analizan el cómo formar y conformar equipos, tomar decisiones, negociar y delegar responsabilidades. También se estudia, las funciones de asesoramiento pedagógico en las que el directivo recupera su función de educador, ya no de los alumnos, sino de los docentes y de sus equipos. Con la pedagogía se desarrollan diversas estrategias de asesoramiento, considerando una serie de procedimientos para elegir entre diversas opciones. También se profundizan los principales modos de acceso a la información para saber lo que efectivamente sucede: el análisis de las planificaciones didácticas y la observación del desempeño de los docentes. Quien gestiona la escuela es el *custodio* de las prácticas educativas. De aquí la importancia del aporte que esta ciencia tiene en materia de gestión directiva, se gestiona con una metodología, con una intencionalidad y con un estilo determinado.

2.3.1 Pedagogía de la presencia

La pedagogía de la Presencia tiene su base en la pedagogía de San Juan Bosco, o Pedagogía Salesiana, un estilo donde se parte de la convicción de que todo niño por marginado y perdido que se encuentre, hay energías de bien que, si se cultivan de modo pertinente, pueden llevar a optar por la fe y la honradez. Algunas de las características de este estilo son:

- ❖ Un ambiente educativo familiar y comunitario, que es vehículo y propuesta de valores, donde se respira un clima de familia, manifiesto en relaciones interpersonales entre educadores y educandos hasta llegar a la comunión de ideales y valores.
- ❖ Una llamada a las fuerzas interiores: razón, amabilidad y religión, que son por una parte, dinamismo interior para que el niño se oriente con responsabilidad en la elección de lo bueno y verdadero y, por otra, un criterio de acción educativa. La propuesta para un compromiso moral y religioso se hace con medios razonables y amables.
- ❖ La razón es sinónimo de sentido común, es educar con sencillez en el recto uso de la libertad, mediante motivaciones que iluminan las opciones. Pretende lograr que el educando desarrolle su capacidad de discernimiento y de crítica constructiva. Se apoya concretamente en la vivencia y evaluación de la experiencia diaria. La religión es el medio que ayuda al educando a insertarse en la actividad salvadora de la Iglesia. Lo hace a través de la Palabra de Dios, la oración, los Sacramentos (especialmente la Eucaristía y la Reconciliación), la devoción a María Santísima y el amor a la Iglesia.
- ❖ La amabilidad (más precisamente la amorevolezza) es cordial, amor profundo, efectivo, incondicional, que permanece no obstante los errores del educando, que lo hace sentirse amado aún, cuando sea corregido. Manifiesta claramente que busca el bien del educando; tiene en Cristo su origen y su término.
- ❖ Los alumnos son el centro de la vida de la comunidad Educativa, de sus opciones y sus propuestas. Son niños y preadolescentes

provenientes de la zona rural, con predominio de origen boliviano. Es por ello que la escuela se compromete a brindarles su aporte original y creador según la edad y el grado de madurez, teniendo en cuenta todos sus conocimientos previos para que sus aprendizajes sean significativos.

- ❖ Se pretende que el alumno asuma un rol protagónico, donde se comprometa responsablemente con la sociedad, para que pueda transformarla según los valores evangélicos. Creemos que entrando de esa manera en relación con los problemas que presenta la vida socio política, logrará un crecimiento personal y comunitario. Es para ello que se pretende que los alumnos desarrollen los siguientes rasgos:

- . Trascendencia religiosa.
- . Participación activa en sus grupos.
- . Responsabilidad
- . Actitudes de solidaridad, lealtad, respeto, sinceridad y apertura hacia todos los miembros de la comunidad.
- . Apertura a los bienes de la cultura.
- . Laboriosidad.
- . Respeto y devoción durante las celebraciones litúrgicas.
- . Manifiestan actitudes de compromiso con los valores nacionales y los símbolos patrios, especialmente durante los actos escolares.
- . Acepten amorosamente a la familia y a la propia Iglesia.
- . Se sepan seres únicos e irrepetibles capaces de cambiar "mi" y "la" historia.
- . Aprendan a razonar como una forma de liberarse de "lo que me quieren imponer".
- . Respondan a las exigencias ciudadanas en coherencia con los principios morales. (Pedagogía Salesiana, 2016)

Con la siguiente base podríamos puntualizar que dicha pedagogía también aporta a la acción directiva muchos elementos que pedagógicamente pueden marcar el

estilo de liderazgo o de gestión que el directivo tendrá que llevar para con su equipo, porque el liderazgo que se ejerza sobre ellos, por ende se reflejará en el liderazgo que se ejerza sobre los alumnos. Si el director pretende que la pedagogía de la presencia se viva en su institución como parte de la misión, como líder, será el primero en vivirla y en desarrollarla en su equipo.

Biblioteca UP Aguascalientes

2.4 Enfoque socio-religioso

La acción directiva se desarrolla en una circunstancia social determinada, por siglos ha existido determinada manera de llevar una institución educativa, las épocas avanzan y el momento en el que hoy vivimos establece necesidades urgentes y determinantes para ejercer en el hoy dicha acción.

La sociedad Mexicana ha recorrido etapas muy diversas en su historia y ha aprendido a superar conflictos aún en medio de divergencias de pensamiento y de intereses. Hoy las circunstancias exigen encontrar nuevos caminos que lleven a consolidar una educación que dé al país unidad y desarrollo. Por lo que la responsabilidad social de las escuelas y más de la educación privada tiene un marcado tinte de urgencia e innovación.

En Aparecida (2007) la Conferencia del Episcopado Latinoamericano y del Caribe dice que “nos encontramos en un cambio de época” (Aparecida, 2007, n. 44) cuyo nivel más profundo es el cultural. La cultura implica el ambiente vital, social, de una persona y el modo que se relaciona consigo misma, con sus semejantes, con la naturaleza, con Dios, se declara una *emergencia educativa* ante la incapacidad que se vive de transmitir a las nuevas generaciones una educación auténtica y en conjunto el descubrimiento de verdaderos educadores en este contexto sociológico.

Este contexto muestra actualmente a un pueblo mexicano que conserva tradiciones culturales vivas que han heredado y conforman el modo en que se mira el mundo, lo interpreta y lo enfrenta. La riqueza cultural, con la multitud de etnias, lenguas, tradiciones y costumbres que la integran, es sostenida por un sustrato que la cohesiona mediante su historia, sus valores y sus aspiraciones comunes. Dentro de la pluralidad cultural hay elementos valiosos de unidad e identidad nacional, la mayoría nacidos, justamente en la religiosidad. Sin embargo,

Aparecida (2007) dice “Tenemos que admitir que esta preciosa tradición comienza a erosionarse” y que en México se observa el mismo fenómeno que a nivel

mundial, donde cada vez es más difícil comunicar a las generaciones nacientes una educación con certezas y valores que sean algo creíbles, para que ahí apoyen su vida.

Se vive en una sociedad plural, con identidades débiles. Con una fuerte tendencia a la homologación, lo que hace difícil educar para poder generar personas sólidas creativas y auténticas. La presencia constante de algunos hechos históricos, marcados por un contexto político e ideológico adverso, que no respetaron las raíces culturales del pueblo mexicano han marginado, gradualmente, la educación con valores auténticos, replegándola a lo privado y excluyéndola del ámbito público. Se ha acostumbrado el país a vivir una cierta censura en los valores que realmente sustentan la educación y la cultura.

El cambio de época tiene su gran impacto en las tradiciones, en la identidad de los pueblos, en lo político, en lo religioso, en lo educativo, en lo social, en lo cultural, en lo económico, en lo tecnológico y científico. El desarrollo de tecnologías y medios de comunicación; internet con su capacidad de poner en contacto a personas, superar distancias e intercambiar información de manera inmediata.

Los avances científicos-tecnológicos han hecho un mundo más complejo; se vive una realidad fragmentada, unilateralmente, se reduce a solo algunos de sus aspectos y se interpreta a la naturaleza humana como algo puramente biológico, socioeconómico o sentimental. El pragmatismo deja poco tiempo y energía para la búsqueda de algo más profundo que el éxito o la satisfacción inmediata.

La búsqueda del significado o sentido de la vida se pierde en esta sociedad, la experiencia de lo trascendente están como ausentes, ajenas a esta sociedad, que aparenta estar satisfecha de sí misma, pero que encierra vacíos en todos sus ámbitos sociales. Esta realidad grita y exige, acciones directivas intencionadas y comprometidas que comiencen a hacer frente a este cambio de época desde una perspectiva de su propio cambio como dirigentes.

2.5 Mejora Continua

El término de mejora continua es un concepto que ha aparecido en el ámbito empresarial y educativo, unido siempre al de calidad y al de acreditación. La mejora continua, de manera general se puede entender como una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, es poder hacer de manera eficiente la misma tarea y con constancia, las empresas generan entonces un sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente sus producciones.

En la esfera del servicio educativo oficial, la mejora continua va adquiriendo claridad en su concepto, se va posicionando dentro de los planes y herramientas de planeación, y comienzan a aparecer términos como *Ruta de mejora*, *procesos de mejora*, *mejoramiento permanente del logro educativo*, entre otros. En el terreno de la educación particular el término se hace presente como se mencionaba en el capítulo anterior cuando aparecen los sistemas acreditadores y más específicamente, con el proceso SACE, el que tiene estructurado ya un camino hecho a partir de la experiencia y el avance de los colegios acreditados.

La mejora continua para la Confederación es un proceso permanente, un proceso que tiene ya que instalarse como una cultura de trabajo ininterrumpido. Es todo aquello que en las instituciones se realiza de una manera intencionada para mejorar todas las acciones que se realizan. El proceso de mejora tiene que ver con una evaluación también continua, no se puede decir que una institución va a mejorar sin no se piensa o se reflexiona en lo que se está realizando, de manera sistemática y ordenada, documentada y tener un seguimiento, se puede decir entonces que tiene que ver con palabras clave como seguimiento, evaluación reflexión y una visión holística de todo lo que integra a la institución. En el caso de la Confederación de Escuelas Particulares, está unido a una escuela en Pastoral, esto quiere decir que es una institución que Evangeliza desde cada uno de los

estamentos que la conforman. No se puede decir que hay mejora continua si solamente es en lo académico o lo administrativo sino que esto esté instalado en una comunidad que vive y crece, que se solidariza y evangeliza día con día, que busca cumplir su misión en lo Pastoral.

Una frase de Carlos Llano sostiene que vale más ponerse la meta de la excelencia y no conseguirla que tener la de la mediocridad y conseguirla. Ante este reto que presenta la educación por una mejora continua tanto interna como que logre reflejarlo a lo externo se describe a continuación la teoría de que la acción directiva sustentada en el cuarto modelo de acreditación contenida en el *Documento Base* (Anexo B), de la CNEP puede tener un impulso tal, que de forma a la mejora institucional, responder a la necesidad que tiene nuestra educación mexicana y más aún particular católica, dicho modelo expresa de manera clara en el núcleo 3 la gestión y liderazgo del alto mando y los siguientes criterios:

Núcleo 3 GESTIÓN Y LIDERAZGO

La Institución Educativa evidencia que la gestión y liderazgo son congruentes con la filosofía, se instrumentan por medio de sistemas de planeación, seguimiento y evaluación; que sustentan acciones que integran y promueven a las personas, y a la Comunidad Educativa en relación al entorno para el logro de los objetivos institucionales. El liderazgo comprometido de los directivos asegura la consolidación de los fines, bajo el paradigma de Mejora Continua

Contiene 3 criterios de: PLANEACIÓN

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. La Institución cuenta con una planeación académica y administrativa, que guía cada una de las acciones institucionales, de área o sección; contempla un sistema de seguimiento y control permanente de las actividades y orienta su actualización anual.

3.2 NECESIDADES. La Institución investiga periódicamente las necesidades de la Comunidad Educativa. Los resultados son sustento de planeaciones, acciones y evaluaciones institucionales futuras.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. La Institución cuenta con una estructura organizacional acorde a los propósitos y a las condiciones en las que opera.

Tres criterios de: EJECUCIÓN

3.4 INTEGRACIÓN. La Institución promueve la integración y coordinación entre las diferentes secciones y áreas mediante reuniones de planeación, evaluación, reflexión e intercambio de ideas, acerca del ser y quehacer del Colegio. Tanto la programación de las reuniones como los acuerdos están documentados.

3.5 SEGUIMIENTO. El seguimiento de los planes de acción de las secciones y áreas se lleva a cabo con base en un manual de políticas y procedimientos, que concentra los principales procesos que se realizan, soportados por los registros correspondientes.

3.6 COMUNICACIÓN INTER/INTRA INSTITUCIONAL. La Institución cuenta con diversos mecanismos de comunicación que garantizan el intercambio de información relevante de manera oportuna y eficaz a través de flujos de información interna y externa.

Tres criterios de: GESTIÓN DIRECTIVA

3.7 TESTIMONIO. Los directivos, mediante sus actitudes y trabajo cotidiano, muestran el compromiso con los valores y principios institucionales y realizan sus funciones con espíritu de servicio.

3.8 PARTICIPACIÓN. Los directivos, mediante una gestión participativa, garantizan la continuidad y pertinencia de la planeación estratégica y los diversos programas institucionales, además favorecen la corresponsabilidad y cohesión de las diferentes secciones y áreas de la Comunidad Educativa.

3.9 TOMA DE DECISIONES. Los directivos sustentan la toma de decisiones en evaluaciones sistemáticas para orientar el rumbo institucional, la mejora continua y el suministro de los recursos.

Por último dos criterios de: EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA

3.10 DESEMPEÑO LABORAL. La Institución establece de manera estructurada, un proceso permanente de evaluación del personal directivo, administrativo y de apoyo; que orienta el desempeño y promueve el desarrollo en función de los fines institucionales.

3.11 PROCESOS. La Institución evalúa de manera regular y constante los procesos administrativos y de coordinación académica a la luz de los resultados obtenidos y de la satisfacción de los usuarios. (SACE, 2012)

Isaacs (2004) en la cuestión 6 que titula: Cómo conseguir resultados: la capacidad directiva y los proyectos de mejora propone una división del centro educativo con el fin de cumplir la función directiva:

- a) Fines y objetivos
- b) Las áreas de actividad y tareas típicas
- c) Las personas

Esta división propuesta se refleja de una manera muy concreta en el 4to modelo de la CNEP, se presentan los Núcleos que lo reflejan, solo faltará el tercero que ya se acaba de hacer mención: los núcleos restantes se mencionan a continuación y nos permiten ver el alcance de calidad que se pretende, el contenido de estos se presentan de manera general, el documento base completo se encuentra en los anexos (anexo 1).

NÚCLEO 1: IDENTIDAD INSTITUCIONAL

La Institución Educativa, expresada en su Modelo Educativo, evidencia el sustento filosófico, cultural y socio-histórico que le da identidad e intencionalidad; determina su modelo pedagógico, justifica su operatividad y enmarca su clima organizacional.

NÚCLEO 2: AGENTES EDUCATIVOS

La Institución Educativa promueve y evidencia la participación y experiencia significativa de los educadores, que son los integrantes de la Comunidad Educativa que contribuyen al logro de la formación integral del estudiante en las dimensiones: personal, intelectual y espiritual. Entre los educadores están los padres de familia, los docentes, los directivos, el personal administrativo y de apoyo, y los propios estudiantes.

NÚCLEO 4: FORMACIÓN INTEGRAL DE LA PERSONA

La Institución ofrece experiencias de aprendizaje en las que el estudiante moviliza sus saberes –conocimientos, habilidades, actitudes y valores –, tanto en situaciones comunes como complejas de la vida diaria, que le permiten visualizar un problema, poner en práctica los conocimientos pertinentes para resolverlo, reestructurarlos en función de la situación, así como extrapolar o prever lo que hace falta.

NÚCLEO 5: PROPUESTA CURRICULAR

La Institución proyecta una estructura curricular a partir de la reflexión interna que incorpora las tendencias de la educación, las exigencias sociales y los niveles de concreción del propio proyecto educativo como guía para la práctica de los procesos didácticos.

NÚCLEO 6: RECURSOS EDUCATIVOS

La Institución Educativa evidencia cómo instrumenta y organiza los espacios físicos y los recursos materiales en función de su identidad, naturaleza y fines propios, y programas educativos. Presenta los programas para el control, actualización y mantenimiento de los recursos, así como la normatividad para su buen uso. Se contempla la seguridad de los usuarios tanto en los programas, como en la normatividad correspondiente.

NÚCLEO 7: PROYECCIÓN SOCIAL Y COMPROMISO COMUNITARIO

La Institución, como Comunidad Educativa, evidencia procesos de integración solidaria, sostenida y creativa con el entorno, que contribuyen al bien común. (SACE, 2012)

Este cuarto modelo tiene también las siguientes orientaciones que rigen cada núcleo, como escuela en pastoral.

1.A. La labor educativa de la Institución tiene su fundamento en Cristo, el hombre perfecto, lo que se encuentra explicitado en sus documentos de identidad institucional, que a su vez integran las orientaciones y principios emanados de los documentos actualizados de la Iglesia.

2.A. La Institución promueve experiencias significativas a la Comunidad Educativa para vivir el discipulado y la evangelización mediante la formación, participación y convivencia en la vida espiritual de sus integrantes.

3.A. La gestión y liderazgo institucional integra la visión pastoral en sus procesos de planeación, ejecución, dirección y evaluación.

4.A. La Institución evidencia una formación holista de los estudiantes como personas integrando ciencia, fe y cultura y vida desde la transdisciplinariedad.

5.A. La Institución incluye en los programas de educación humano-cristiana los aspectos fundamentales siguientes: el encuentro con Cristo, la conversión, el discipulado, la comunión y la misión evangelizadora.

Para lo cual instrumenta la orientación, gestión y evaluación de los programas de forma adecuada al enfoque pastoral. Desde los itinerarios de fe.

6.A. La Institución cuenta con espacios y recursos materiales adecuados para la operacionalización como escuela en pastoral.

7.A. La Institución evidencia su compromiso social a la luz de la fe por medio de procesos de proyección que fomentan la solidaridad, el servicio y el bien común.

(SACE, 2012)

Cuando Isaacs (2004) plantea los proyectos de mejora propone dos maneras, una como resultado de un análisis amplio y bastante completo de la realidad del centro educativo, o puede surgir como necesidad para resolver algún problema en específico que surge, o como el deseo de aprovechar un punto fuerte para darle todavía más realce, proponiendo en el proceso los siguientes pasos:

- 1) Análisis de la realidad Actual.
- 2) Selección de áreas prioritarias de atención.
- 3) Estudio de posibles proyectos concretos que reforzarán lo deseado.
- 4) Selección de los proyectos que se van a desarrollar.
- 5) Determinación de los procedimientos y técnicas que se piensa utilizar.
- 6) Fijación de los sistemas de control. (Isaacs, 2004)

Mucho del proceso que Isaacs propone se va de manera práctica en este modelo por lo que se puede pensar que tiene un sustento estudiado y creíble. No existe hasta el momento un estudio que se haya realizado, en las instituciones acreditadas por parte de la CNEP se tienen datos concretos y estadísticas sobre los colegios acreditados, pero no se ha estudiado el camino en la mejora, lo que sí se ha logrado concluir en la Confederación después de años de proceso es que existe una necesidad urgente de hacer conciencia y lograr mantener el “proceso de mejora” después de todo el trabajo realizado al interno de la Institución en el proceso de acreditación que se concluye con la entrega de placas. Esta conciencia urgente comienza a tomar forma dentro de la misma Confederación y se comienza a realizar intentos por que los responsables de las instituciones sigan llevándola a dar pasos seguros y decididos, como escuelas en pastoral y verdaderamente comprometidas por la calidad.

PARTE II ESTUDIO EMPÍRICO

Capítulo III Metodología

3.1 Estudio Mixto

3.1.1 Objetivos y preguntas de investigación

El colegio Cristóbal Colón de Aguascalientes, A.C. como se mencionó en el primer capítulo, recientemente ha recibido la segunda acreditación, bajo el esquema del Cuarto Modelo de la CNEP, esta acreditación tiene fecha del 2 de Febrero de 2016, llevándose a cabo la entrega de placas en el mes de abril del mismo año.

El haber vivido la experiencia de estar sumergidos en el proceso nuevamente, dio un marcado tinte de frescura en sus proyectos internos de gestión, en su ambiente, en sus planes y estrategias, sin embargo, también se puede percibir que al concluir dicho proceso, es notable que subsecuentemente se suscita un momento de relax que es importante saber manejar, ya que éste es en sumo necesario, pero no deja de ser un riesgo, el querer continuarlo por largo plazo e incluso el deseo de que ya no tenga fin. La calidad no tiene descansos, por lo que habría que definir, cómo se construye este momento importante en sí mismo pero al mismo tiempo debe ser generador, provocador para la próxima etapa que vivirá la comunidad educativa. La etapa constará de cinco años en los que la Institución posee ya la acreditación, pero tendrá la misión durante ellos, de “no dejar caer” las fortalezas logradas y el reto de superar aquellas sugerencias o debilidades que pudieron haber quedado después del proceso vivido. Es bueno aclarar que ninguna Institución se acredita con el total de fortalezas, siempre quedan observaciones que le dan la pauta para seguir mejorando.

Ante dicha situación riesgosa nos preguntamos y pretendemos encontrar respuesta tomando por ejemplo una institución que brinde a las demás instituciones ideas para no bajar el ritmo, como escuela de calidad.

La pregunta generadora de Investigación es la siguiente:

¿Qué tipo de relación existe entre la acción directiva y el impulso de la mejora continua de los Colegios Particulares, acreditados por la CNEP en su cuarto Modelo, caso Aguascalientes?

Generando por consiguiente el objetivo general de dicha investigación:

Objetivo General:

Determinar la relación que existe entre el impulso de la acción directiva y el trabajo efectivo en la mejora continua Institucional de los colegios particulares acreditados por la CNEP en su cuarto modelo: caso Aguascalientes.

Además con los siguientes Objetivos Específicos:

- ✓ Analizar la relación entre la gestión directiva y la efectividad de un plan de mejora, basado en los procesos de calidad según los criterios establecidos en la CNEP caso Aguascalientes.
- ✓ Establecer algunas pautas para que desde el liderazgo directivo, se impulse la Mejora Continua en los colegios particulares acreditados.
- ✓ Proponer un seguimiento directivo, para que fortalezca la mejora en la institución y se genere una autogestión de la calidad o sea la mejora continua.

3.1.2 Hipótesis

El trabajo en la mejora continua Institucional a nivel general, es más efectivo tanto más sea intencionado el impulso de la acción directiva.

3.1.3 Diseño y metodología

Diseño: etimológicamente derivado del término italiano disegno, que significa dibujo, es el proceso previo de configuración mental, *pre-figuración*, en la búsqueda de una solución en cualquier campo.

El Diseño de una Investigación es el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que deberán realizarse para responder la pregunta de la investigación. El diseño debe señalar todo lo que se debe hacer, de tal forma que cualquier investigador con conocimiento en el área pueda alcanzar los objetivos del estudio, responder las preguntas que se han planteado y asignar un valor de verdad a la hipótesis de la investigación. El diseño provee de todos los elementos necesarios para la contrastación de la hipótesis de la investigación.

El estudio mixto, involucra y representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de los datos cualitativos y cuantitativos así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández, Sampieri y Mendoza, 2008)

Los métodos de investigación mixtos son considerados mejores para arrojar mejores resultados en una investigación dice Hernández Sampieri, "Los métodos mixtos no nos proveen de soluciones perfectas, sin embargo, hasta hoy, son la mejor alternativa para indagar científicamente cualquier problema de investigación, conjuntan información cuantitativa y cualitativa, y la convierten en conocimiento sustantivo profundo". (Hernández Sampieri, 2006)

El método mixto recolecta los datos necesarios según la investigación de lo cualitativo y cuantitativo mismos que analiza e integra como se muestra en el esquema 4.

En la investigación se podrán analizar los datos correspondientes al liderazgo y gestión de la acción directiva en la institución y al resultado que se obtiene a partir de dicho liderazgo, en la mejora continua.



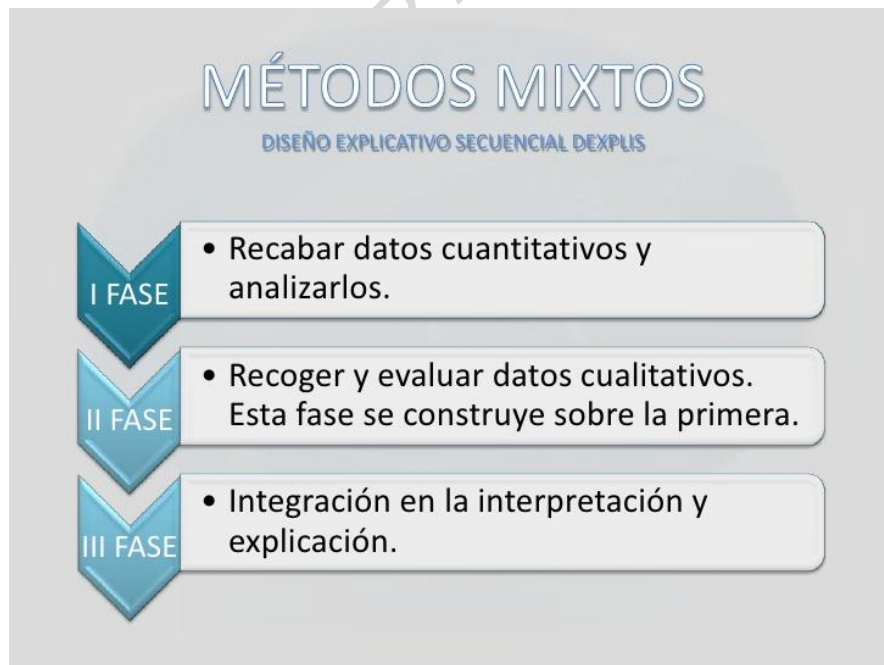
ESQUEMA iv Métodos de investigación mixtos Mg. Ange, Danielle Baumgartner

El diseño que se usará será el método explicativo secuencial (Dexplis) el cualitativo a lo cuantitativo, se recolectan los datos cuantitativos para el análisis correspondiente, enseguida se recolectan los datos cualitativos también llevándose el análisis necesario y se conjuntan para una interpretación en conjunto.



ESQUEMA v Secuencia del diseño mixto Mg. Ange, Danielle Baumgartner

Las tres fases para presentar la información de las variables serán de la siguiente manera:



ESQUEMA vi Fases del diseño mixto Mg. Ange, Danielle Baumgartner

3.1.4 Definición de variables y dimensiones de análisis

Dentro de este proyecto de investigación las variables representan un importante segmento de la realidad institucional que serán estudiadas para mostrar posibles resultados, como ellas lo indican, son circunstancias que varían y pueden ser dependientes o independientes, habiendo establecido la hipótesis las variables son las siguientes:

Independiente es la variable a manipular y/o a modificar durante la intervención, el principal problema a resolver, en este caso está representada por la *acción directiva* que se pretende dar un giro para que ésta tenga el suficiente impacto en la variable dependiente, la cual se entiende como el efecto o la consecuencia, es decir el aspecto que se logra modificar, y en esta investigación serán los resultados reflejados en el proceso de mejora continua. Estas variables se operacionalizan para hacerlas medibles, la variable es la característica que se va a medir y operacionalizar significa convertir un concepto abstracto en uno empírico, es decir, hacerlo observable y medible. Operacional es la manera en que se pretende medir de acuerdo con la temática de la investigación.

Indicador: Es una medida que nos permite ir observando el parámetro de avance en el cumplimiento de objetivos y metas que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención.

Índice: es la expresión del indicador.

Operacionalización: Variable 1 (Independiente)

VARIABLE	D. OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADOR	INDICE	ITEM'S
ACCIÓN DIRECTIVA	<p>La Institución Educativa evidencia que la gestión y liderazgo son congruentes con la filosofía, se instrumentan por medio de sistemas de planeación, seguimiento y evaluación; que sustentan acciones que integran y promueven a las personas, y a la Comunidad Educativa en relación al entorno para el logro de los objetivos institucionales. El liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Planeación 	<p>1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. La Institución cuenta con una planeación académica y administrativa, que guía cada una de las acciones institucionales, de área o sección; contempla un sistema de seguimiento y control permanente de las actividades y orienta su actualización anual.</p> <p>2 NECESIDADES. La Institución investiga periódicamente las necesidades de la Comunidad Educativa. Los resultados son sustento de planeaciones, acciones y evaluaciones institucionales futuras.</p> <p>3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. La Institución cuenta con una estructura organizacional acorde a los propósitos y a las condiciones en las que opera.</p> <p>4 INTEGRACIÓN. La Institución promueve la integración y coordinación entre las diferentes, secciones y áreas mediante reuniones de planeación, evaluación, reflexión e intercambio de ideas, acerca del ser y que hacer del Colegio. Tanto la programación de las reuniones como los acuerdos están documentados.</p> <p>5 SEGUIMIENTO. El seguimiento de los planes de acción de las secciones y áreas se lleva a cabo con base en un manual de políticas y procedimientos, que concentra los principales procesos que se realizan, soportados por los registros correspondientes.</p>	<p>Índice de liderazgo: siempre, casi siempre, algunas veces, nunca</p>	<p>¿Están presentes en las actividades que corresponden a tu sección?</p>
		<ul style="list-style-type: none"> Ejecución 		<p>Índice de logro en la ejecución Bueno-Muy malo</p>	<p>¿El servicio que recibes del consejo directivo es? buena-Muy malo</p>

	<p><i>comprometido de los directivos asegura la consolidación de los fines, bajo el paradigma de Mejora Continua.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión directiva • Evaluación administrativa 	<p>6 COMUNICACIÓN INTER/INTRA INSTITUCIONAL. La Institución cuenta con diversos mecanismos de comunicación que garantizan el intercambio de información relevante de manera oportuna y eficaz a través de flujos de información interna y externa.</p> <p>7 TESTIMONIO. Los directivos, mediante sus actitudes y trabajo cotidiano, muestran el compromiso con los valores y principios institucionales y realizan sus funciones con espíritu de servicio.</p> <p>8 PARTICIPACIÓN. Los directivos, mediante una gestión participativa, garantizan la continuidad y pertinencia de la planeación estratégica y los diversos programas institucionales, además favorecen la corresponsabilidad y cohesión de las diferentes secciones y áreas de la Comunidad Educativa.</p> <p>9 TOMA DE DECISIONES. Los directivos sustentan la toma de decisiones en evaluaciones sistemáticas para orientar el rumbo institucional, la mejora continua y el suministro de los recursos.</p> <p>10 DESEMPEÑO LABORAL. La Institución establece de manera estructurada, un proceso permanente de evaluación del personal directivo, administrativo y de apoyo; que orienta el desempeño y promueve el desarrollo en función de los fines institucionales.</p> <p>3.11 PROCESOS. La Institución evalúa de manera regular y constante los procesos administrativos y de coordinación académica a la luz de los resultados obtenidos y de la satisfacción de los usuarios.</p>	<p>Índice de cumplimiento</p> <p>Índice de desempeño</p> <p>Bueno-muy malo</p>	<p>¿La atención y escucha que se te brinda es?</p> <p>¿Refleja la vivencia de los valores APG en su trabajo cotidiano?</p> <p>¿La imparcialidad y el trato que recibes es?</p>
--	---	--	---	--	--

Operacionalización: Variable 2 (dependiente)

VARIABLE	D. OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADOR	INDICE	ITEM'S
MEJORA CONTINUA	El tipo de acción que realiza el Consejo Directivo en su forma de gestionar en sus diferentes dimensiones desde una Escuela Pastoral en mejora continua.	• Dimensión Formativa	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce y ejecuta el proyecto de valores • Da seguimiento • Presenta resultados de su sección o Dpto. 	Índice de logro obtenido	¿Por qué somos una escuela en pastoral?
		• Dimensión Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce y ejecuta el proyecto Académico • Da seguimiento • Presenta resultados de aprovechamiento 	Índice de aprovechamiento	¿Realiza un proyecto académico y acciones según su función?
		• Dimensión Administrativa organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un plan administrativo de recursos enfocado a la mejora • Presenta resultados 	Índice de utilización de recursos	¿Existe un plan administrativo y se ejecutan las acciones?

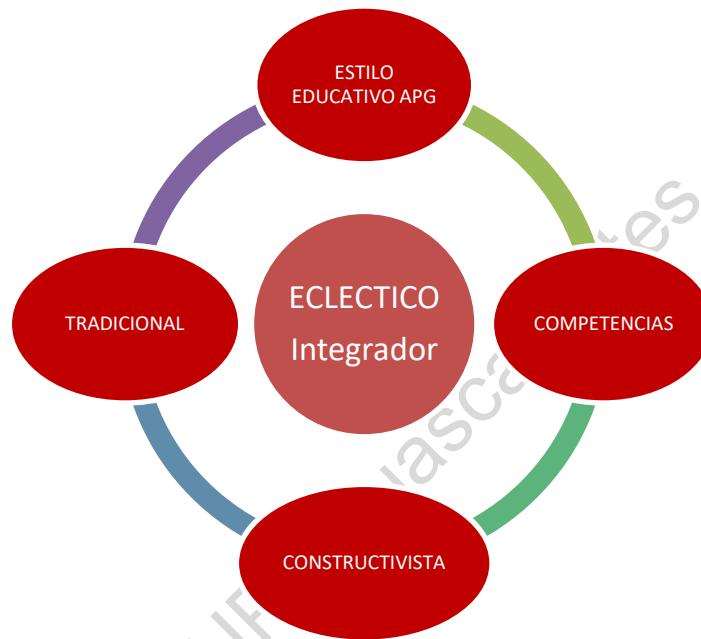
3.1.5 Población muestra, actores e informantes clave

Ante los retos que vive la educación católica de manera especial en México y en el contexto de la posmodernidad, donde se vive en un mundo de secularización, de relativismo moral y ético, de subjetividad, de ausencia de Dios y de una antropología reduccionista, que privilegia los sentimientos y emociones, que si bien son una dimensión importante en el ser humano, no pueden prescindir de la razón y del espíritu, misma que da la escuela en Pastoral inmersa en un ambiente de mejora, el personal que labora en el colegio Cristóbal Colón, es la muestra que se tomará para este estudio. Actualmente el colegio cuenta con las secciones de Preescolar, Primaria, Secundaria y Bachillerato ubicadas en el mismo domicilio, con una población aproximada de 500 alumnos.

Académicamente hablando, la corriente metodológica de nuestro colegio es ecléctica integradora ya que se trabaja tomando en cuenta lo mejor de las diferentes corrientes pedagógicas que a lo largo de los años han surgido para bien de la educación. Actualmente es parte del método tradicional, integrándolo al método constructivista basado en el trabajo por competencias, donde se logra la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que se expresan en el saber, saber hacer, saber ser y saber estar y con esto dar las herramientas necesarias a nuestros alumnos para que sean capaces de crear sus propios conocimientos.

El modelo pedagógico es *integrador*, conformado por las enseñanzas de la Madre Fundadora (María de las Mercedes Méndez Pérez Gil), quien aporta los valores y principios educativos, de igual manera se apegan a diversas tendencias educativas, según las necesidades del aula y la etapa evolutiva de los alumnos.

Todo enfoque pedagógico tiene bases que sustentan su estilo educativo y dan al proceso el perfil que lo caracteriza, en la institución son: la Educación por competencias, el constructivismo, Estilo educativo APG (pedagogía de la presencia) y la educación tradicional.



ESQUEMA vii Modelo Educativo APG

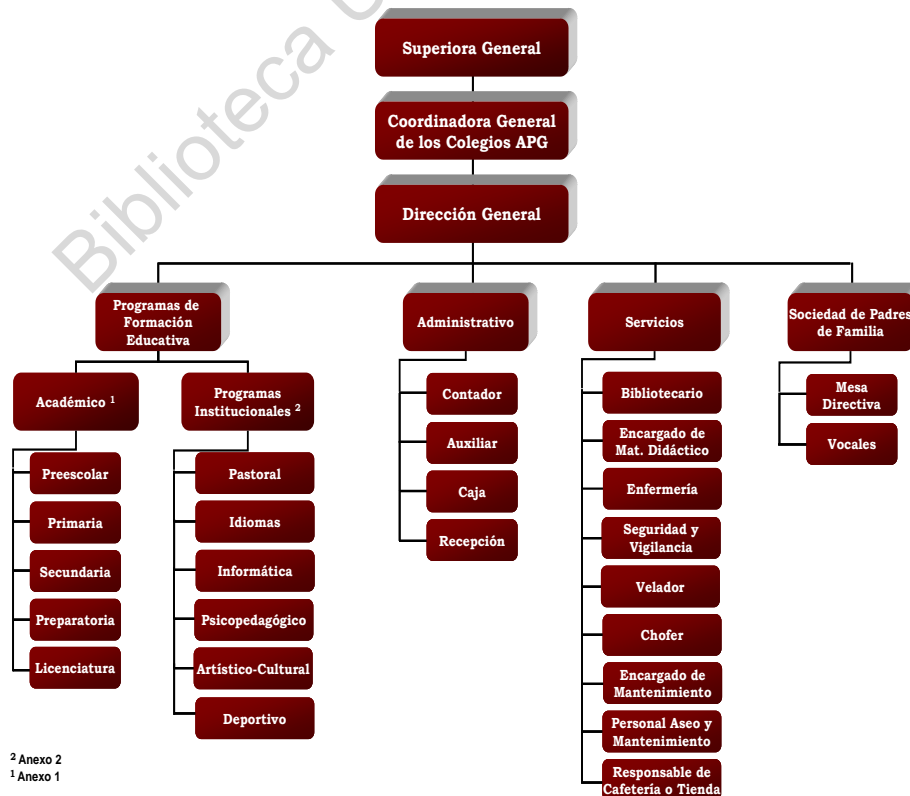
En la actualidad el colegio cuenta con una *organización directiva* que responde a las necesidades presentes, cuyo organigrama es plenamente conocido y difundido y que está formado por la dirección general y su consejo el cual lo conforman las directoras de sección, coordinadores de departamentos. Ellos en conjunto con la directora general tienen la responsabilidad de lograr que toda la comunidad educativa se desarrolle de acuerdo a la Filosofía, Misión, Visión, Principios y Valores institucionales, enmarcados en el Ideario y Modelo Educativo de los Colegios A.P.G., y las líneas de acción con las que se trabaja permanentemente la calidad educativa por medio de la mejora continua.

Los principales actores de la pastoral educativa son los educadores. Los actores educativos son los actores de la pastoral educativa. Esta es una tarea de todos los actores: religiosas, directivos, coordinadores, docentes, auxiliares, personal administrativo y de servicio, alumnos y padres de familia.

De ahí la importancia de constituir una estructura organizacional, a través del siguiente organigrama, donde cada actor educativo visualice, claramente, su participación y su responsabilidad dentro de la comunidad educativa.

Para poder realizar el organigrama de cada colegio A.P.G. es importante visualizar el esquema general de la Pastoral Educativa, que se encuentra en el modelo educativo, en el que se manifiestan las diferentes opciones con las que puede contar un colegio para adaptarlo según el tamaño, características y circunstancia de cada centro educativo, tomando en cuenta el Programa Académico (Esquema 5) y los Programas Institucionales. (Esquema 6)

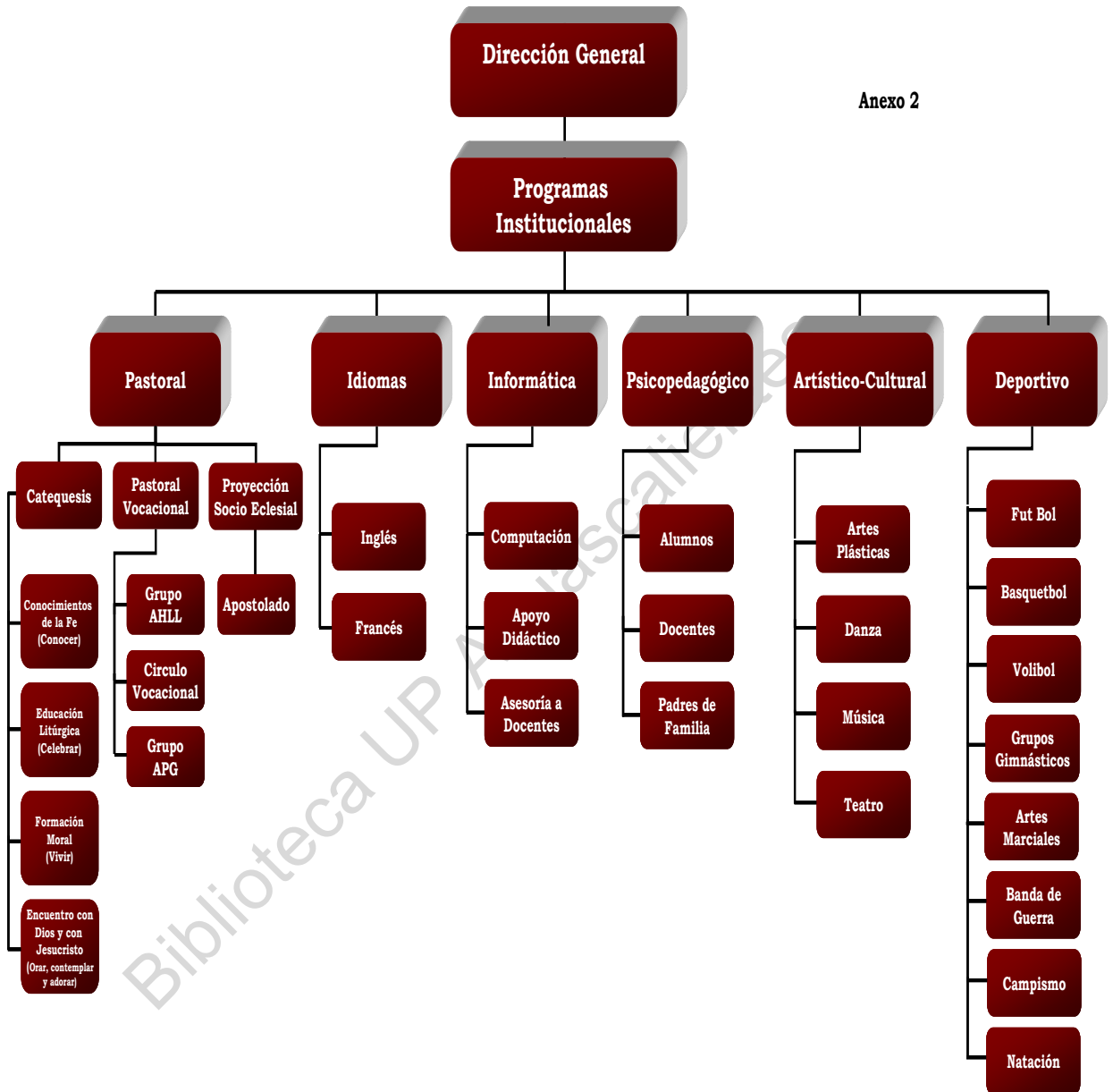
PASTORAL EDUCATIVA DE LOS COLEGIOS APG



ESQUEMA viii Organigrama General de los Colegios APG

PASTORAL EDUCATIVA DE LOS COLEGIOS APG

Anexo 2



ESQUEMA ix Programas institucionales

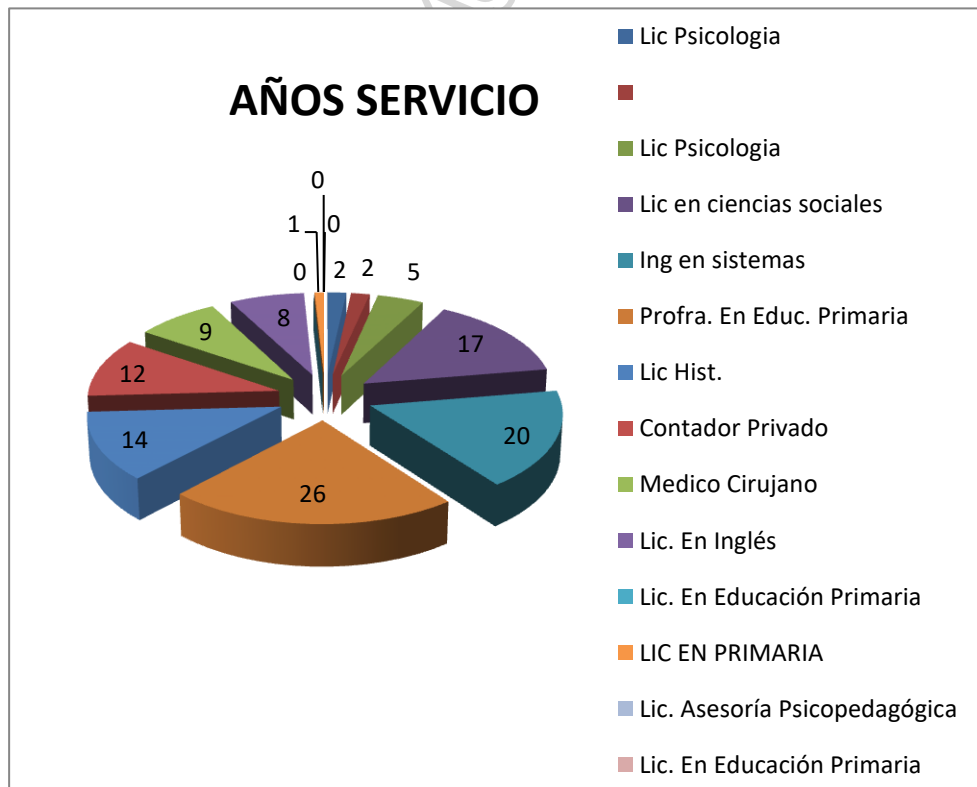
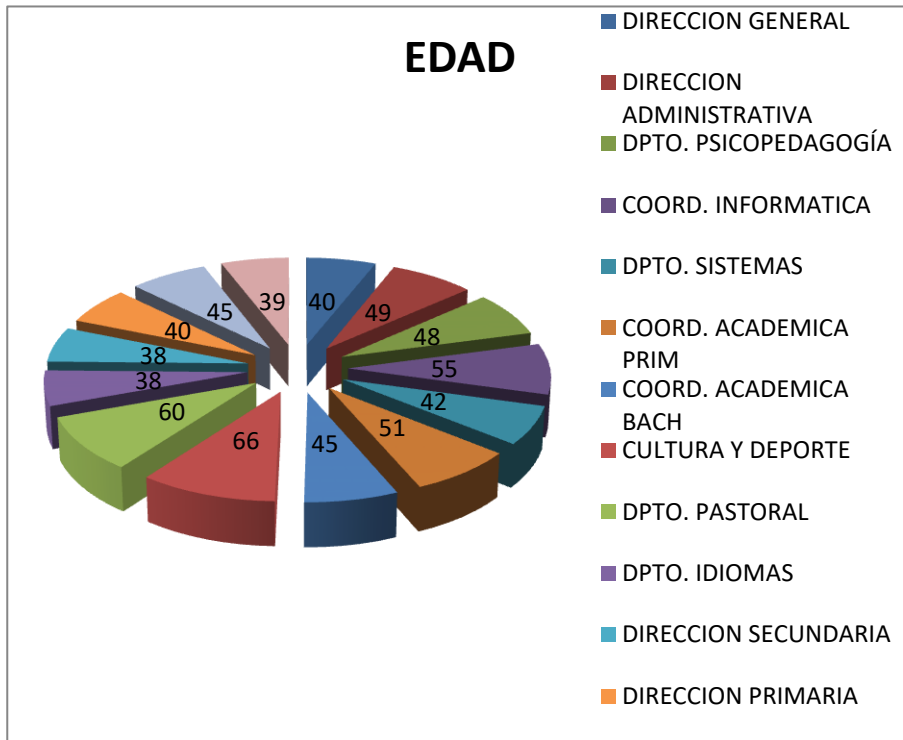
El Consejo Directivo es el máximo órgano de autoridad en el colegio, las reuniones constantes propician un espacio excelente para la participación, unión de voluntades y puesta en común de cualidades y experiencias a favor de la institución educativa.

Tiene la responsabilidad de lograr que toda la comunidad educativa se desarrolle de acuerdo a la filosofía, misión, visión, principios y valores institucionales, enmarcados en el Ideario y Modelo Educativo de los colegios APG. Cabe mencionar que en el consejo directivo todos los miembros mujeres.

Los integrantes del Consejo Directivo son:

- La Dirección general (1)
- Direcciones de sección (4)
- Coordinadores académicos (3)
- Los coordinadores de los diferentes departamentos, encargados de los programas institucionales. (7)

La acción directiva recae sobre cada uno de los miembros en dos vertientes, son responsables de su área pero además son miembros activos de este cuerpo de gobierno institucional, por lo que son los actores e informantes clave en esta investigación. Por lo que se consultó a la comunidad educativa de manera general sobre el papel que están teniendo como órgano directivo, tomándose como base algunas herramientas con las que ya cuenta la institución. El consejo directivo tiene las siguientes características:



3.1.6 Escenario

La consulta se hizo con los docentes del Colegio Cristóbal Colón, las encuestas se realizaron en el centro de cómputo de manera digital y personal, los resultados se obtienen de forma automática y se presentan a dirección general, el cuerpo directivo realiza también una retroalimentación de manera oral en entrevista personalizada con dirección general.

En consejo directivo se analizan los diferentes resultados junto con una retroalimentación de todos y cada una de las secciones y los departamentos la cual se deja de manera escrita como evidencia y se comparte a todos los miembros de este cuerpo directivo, en esta retroalimentación se concretan fortaleza y debilidades a trabajar para el nuevo plan de mejora. La evaluación se realiza en los tres pilares básicos: Formativo, Académico y Administrativo.

3.1.7 Instrumentos

Las técnicas básicas de recolección de datos utilizadas fue encuesta, entrevista, observación y análisis de grupo. También el análisis documental es básico para la ubicación de los textos y documentos que permitan la conformación objetiva de la investigación, por lo que se parte tanto de los datos básicos que dan sustento al análisis de la problemática planteada.

El análisis de la información obtenida de las entrevistas se realizó con base en herramientas de análisis cualitativo e información de estadística descriptiva. Se aplicó básicamente para medir a directivos y algunos miembros del consejo directivo. Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron en su mayoría encuestas digitalizadas, entrevistas y trabajo de análisis de grupo en consejo directivo. En los anexos se presentan muestras de dichos instrumentos (anexo C).

3.1.8 Procedimiento

Después de la visita de verificación donde se obtuvo el informe con las observaciones detalladas correspondiente al análisis de los criterios a alcanzar en la acreditación bajo el 4to. Modelo de la CNEP, se procedió a dar respuesta con el programa de mejora, siendo analizado y aprobado, y con esto concluir el proceso de acreditación, la cual se da a conocer en el acto protocolario de la entrega de placas.

Es aquí donde el proceso de mejora realmente comienza, ya viéndonos como una institución acreditada se comenzó a pensar sobre las estrategias y procedimientos que deberíamos poner en práctica para no volver a caer en una desvinculación de los procesos de acreditación y mejora por lo que se decidió dar peso a la evaluación de una manera más objetiva y poder avanzar. Concluyendo que es vital el impulso que el consejo directivo le podía dar a la mejora, ya que dicho impulso se dio responsablemente en la acreditación, se procedió a comenzar la investigación aprovechando este mismo proceso que la institución se proponía con base en las evaluaciones ya realizadas.

- Se realizaron reuniones de mejora continua para buscar estrategias de evaluación en los diferentes pilares de la gestión.
- Se concluyeron y elaboraron dichas estrategias: tomándose como herramientas práctica la consulta de los diferentes agentes educativos.
- Se revisaron en consejo directivo los resultados y se acotaron las observaciones en fortaleza y aspectos de mejora, después de una coevaluación intensa y profunda.
- Se conjuntaron los resultados por sección y departamento en forma de Conclusiones.
- Se realizó el trabajo en grupo por secciones y departamentos
- Se presentaron resultados en consejo directivo por sección para análisis
- Se presentaron las conclusiones a todo el personal y se tomaron cómo punto de partida para el proyecto.

Capítulo IV Análisis de resultados

4.1 Cuantitativo

La investigación pretende recabar información que demuestre cómo se percibe la acción directiva en el ambiente escolar global y concreto de cada sección del colegio muestra, después de 9 meses de la visita de verificación y 5 meses de la reacreditación obtenida según los parámetros de la CNEP, como repercute en el proceso de mejora continua. Para obtener los resultados que requerimos y dar validez a la información, se elaboraron los instrumentos acordes con cada nivel y abordando de manera general los aspectos académico, formativo y administrativo-organizacional, se realizaron las encuestas muestra, desprendidas de las variables y de los resultados de las necesidades que arrojan las evaluaciones hechas por el consejo directivo.

Es un estudio mixto a partir de las dos sub-dimensiones más estables en la institución, los niveles 4 que la conforman y los departamentos y servicios, se tomó una muestra casi total de los docentes de los diferentes niveles del colegio que son aquellos que más se dan cuenta de la acción de los líderes en cada uno de los niveles, para aportar elementos de manera objetiva y confiable. Muestra probabilística, que pretendió generar información que permita inferencias de indicadores relacionados con la variable de una cultura de la mejora continua en el colegio después de reacreditado y encontrar el vínculo de relación con la acción directiva que tiene la institución.

Para presentar la información se consideró conveniente organizar la información recolectada en las dimensiones que se señalan a continuación: percepción de la mejora continua desde los diferentes elementos directivos y los servicios prestados.



ESQUEMA x ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN CUANTITATIVA

Los resultados de los diferentes niveles se presentan a partir de los indicadores alusivos a cada uno de los puntos a analizar en ambas variantes.

4.1.2 Análisis de los resultados

Para evaluar a la dirección general se tomaron los ítems según sus funciones de puesto y el manual existente en la institución y participaron los miembros del consejo directivo mismo que se describió en el capítulo anterior; tales ítems engloban su liderazgo y acción directiva en los aspectos de planeación, ejecución, gestión directiva y evaluación administrativa. Además en los diferentes niveles se consulta también la percepción de los docentes y de los alumnos.

Así se observa que aumenta la percepción conforme es más directa la acción, lo que respecta a la dirección general, quien lo percibe más es el equipo que trabaja a su lado y a la par, quien conoce más sus funciones y quien está más cercano por su cargo y funciones, los cuales se presentan a continuación:

1. Establece con Consejo Directivo las líneas de trabajo para el curso escolar, reglamento, calendario y proyecto educativo.
2. Da el Visto bueno y autoriza la selección del personal que labora en la institución.
3. Establece los lineamientos de la formación integral de los alumnos, de acuerdo a la misión y visión del colegio.
4. Es responsable de la sociedad de padres de familia.
5. Representa oficialmente a la institución ante las autoridades civiles y religiosas.
6. Planea con el consejo directivo la capacitación del personal.
7. Es responsable de la seguridad dentro y en los alrededores de la institución.
8. Estudia las necesidades de tecnología y comunicación necesarias para mantener el colegio a la vanguardia.
9. Supervisa la organización de actividades institucionales que fomenten la adquisición, práctica y perfeccionamiento de los idiomas, el deporte, el arte, etc.

10. Promueve el crecimiento integral del personal docente administrativo y de servicios de acuerdo a la misión y visión del colegio.
11. Reconoce el desempeño a maestros, alumnos y personal.
12. Promueve el funcionamiento efectivo de la sociedad de exalumnos.
13. Coordina la difusión y promoción del colegio para incrementar el alumnado.
14. Su testimonio y trato son acordes con su misión APG

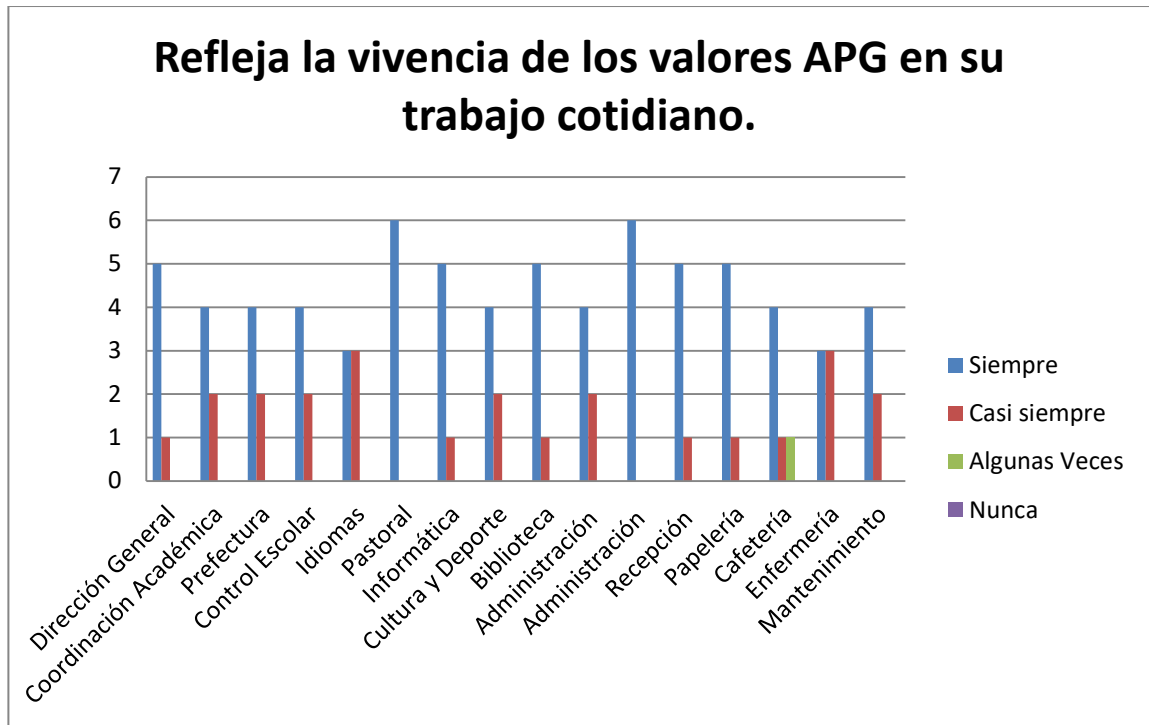
La evaluación del consejo directivo refleja percepción de la acción directiva con objetividad y donde perciben que la planeación en conjunto se valora en la institución y se ejecuta, sobresale también que en la institución se percibe que se trabaja por la formación integral de todo el personal y alumnos conforme a la filosofía institucional.

Pregunta	Promedio
1	3.9
2	3.4
3	3.6
4	3.7
5	3.8
6	3.5
7	3.4
8	3.1
9	3.4
10	3.9
11	3.4
12	2.6
13	3.5
14	3.7

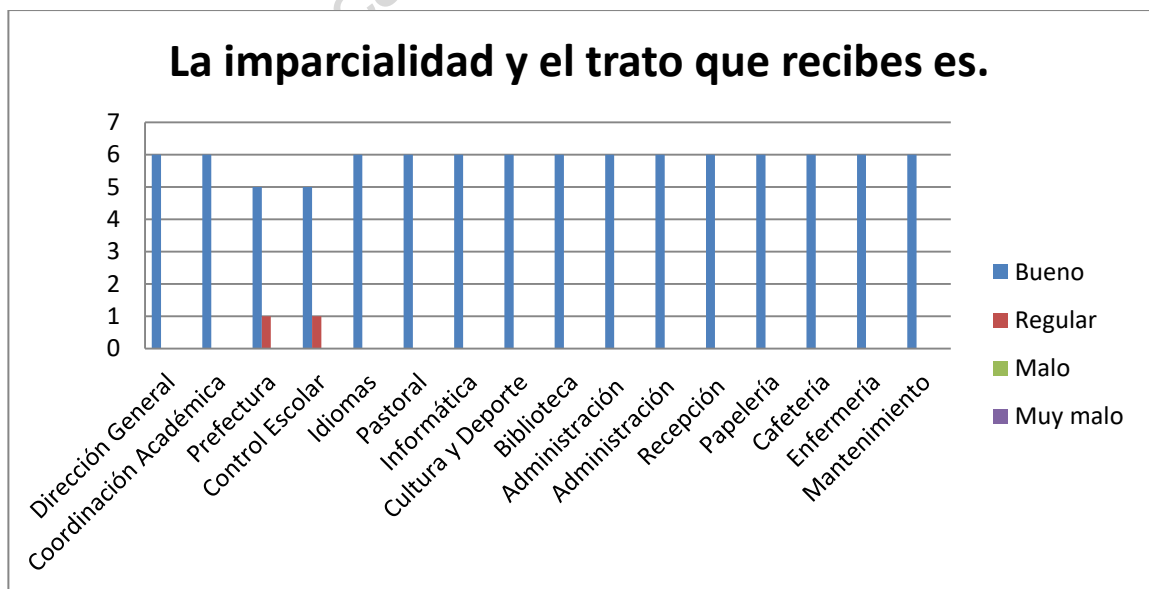
ESQUEMA xi Promedio de evaluación de funciones directivas: Dirección General

a) Preescolar

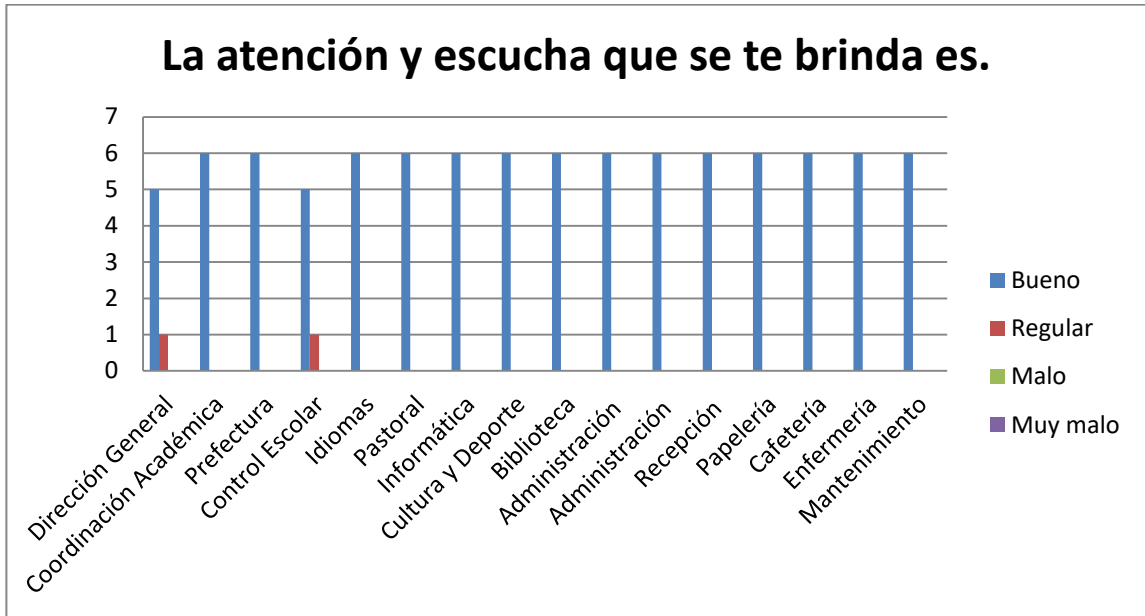
En preescolar evaluaron 7 personas involucradas en la sección de lo que se desprende el siguiente resultado:



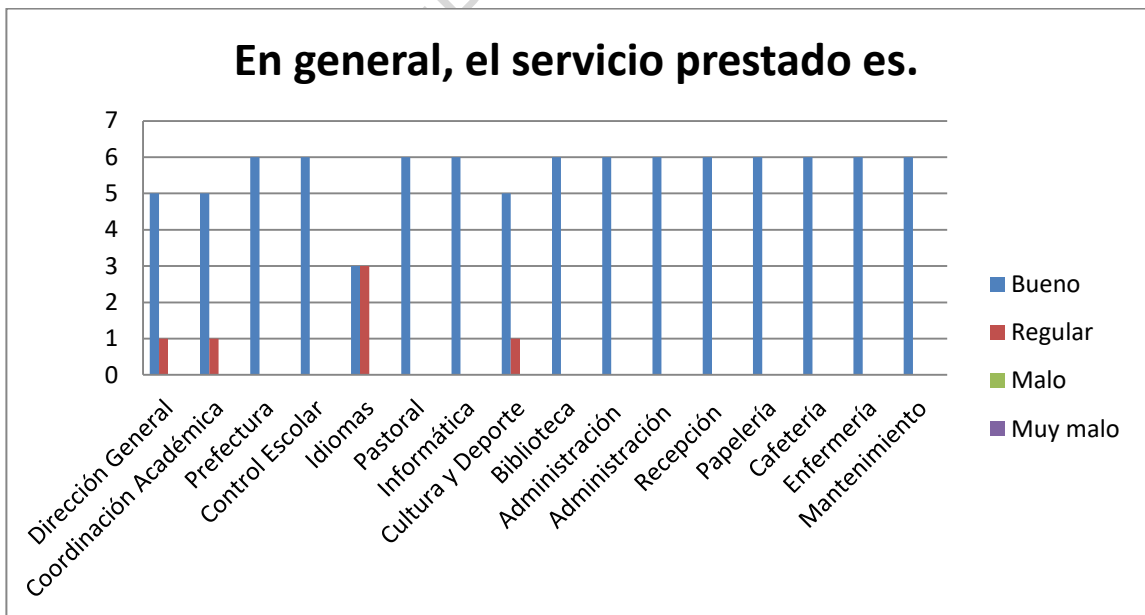
GRÁFICAS i PREESCOLAR



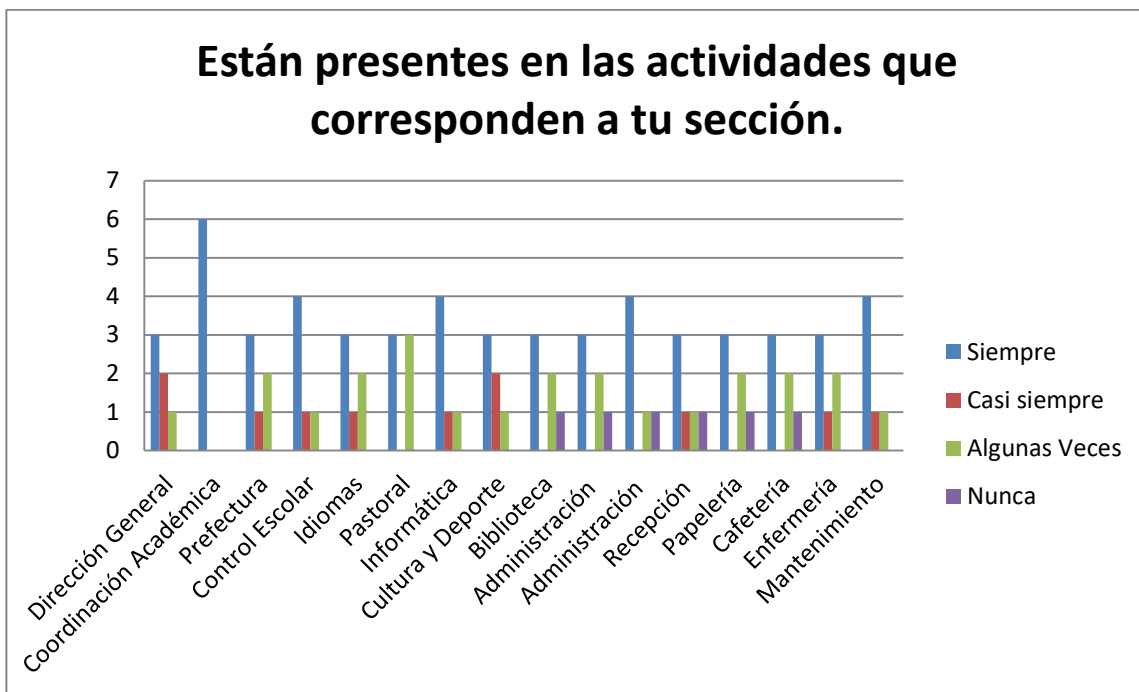
GRÁFICAS ii PREESCOLAR



GRÁFICAS iii PREESCOLAR



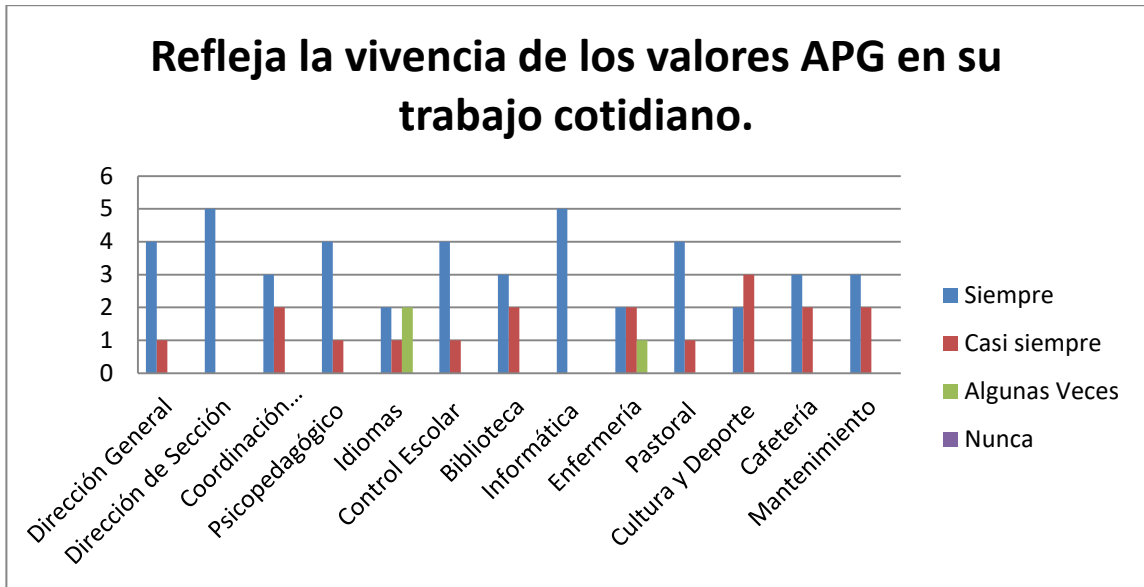
GRÁFICAS iv PREESCOLAR



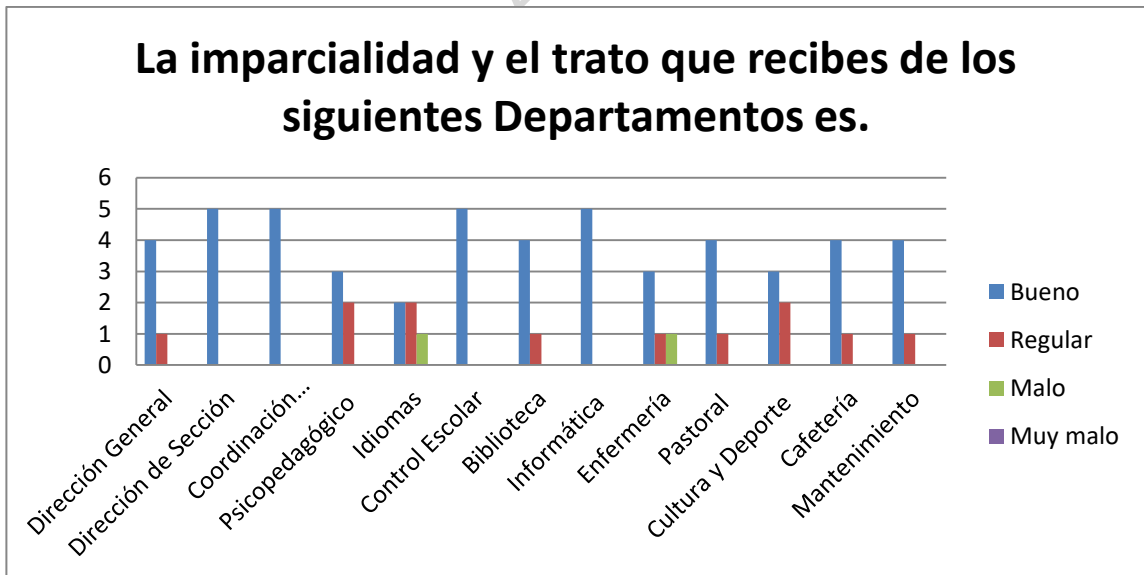
GRÁFICAS v PREESCOLAR

En la sección de preescolar se refleja buena percepción de los valores institucionales de todas los departamentos y servicios, buena escucha y atención brindada, de manera global evalúan como bueno el servicio que se les presta, pero se puede observar que demandan y requieren más presencia en las actividades cotidianas, aunque se hace notar que conforme a su puesto y funciones esto no siempre será posible, habrá que buscar algunas estrategias para dar el sentido real de la presencia de los servicios y coordinaciones, la cual no se refiere a la presencia física de la persona sino a la prestación del servicio en la medida que le corresponda a la sección.

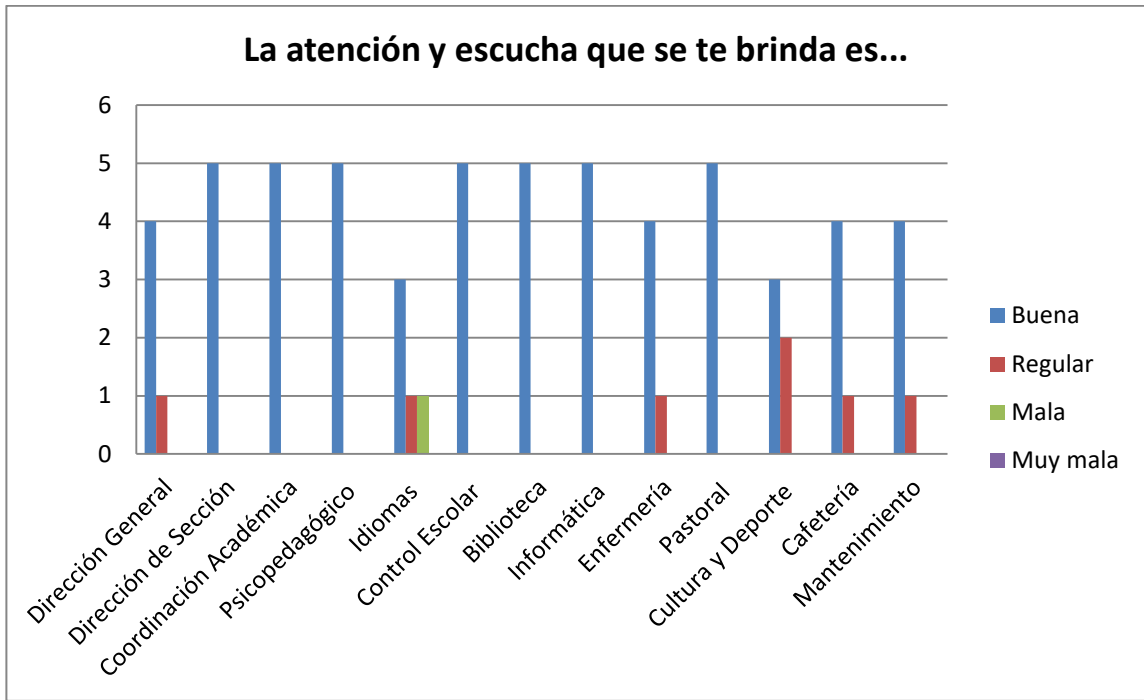
b) **Primaria:** La muestra de primaria son 5 de 8 docentes.



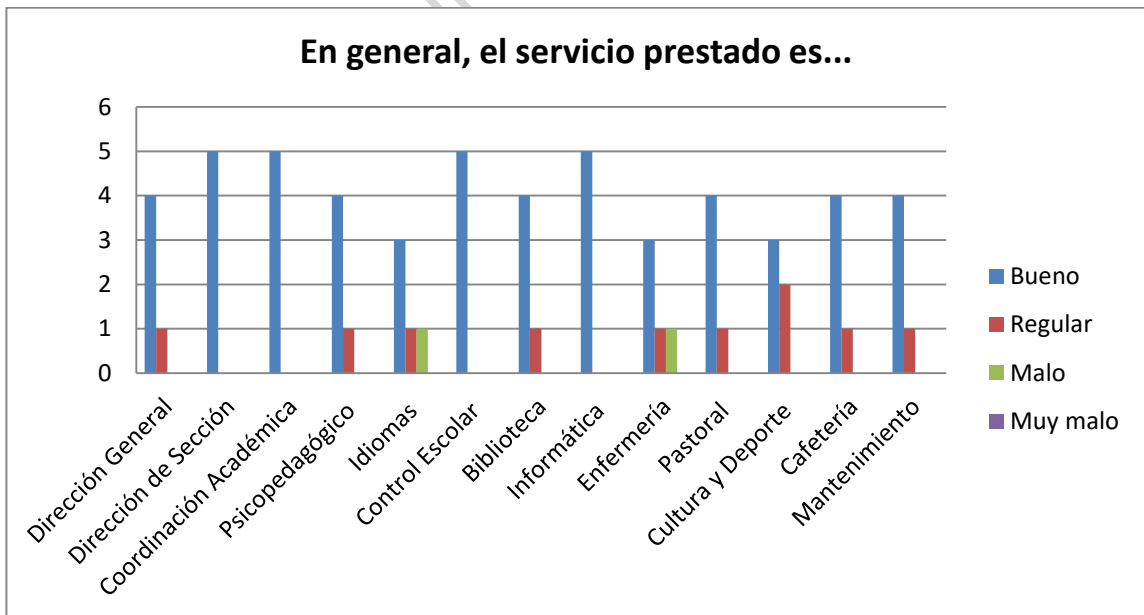
GRÁFICAS vi PRIMARIA



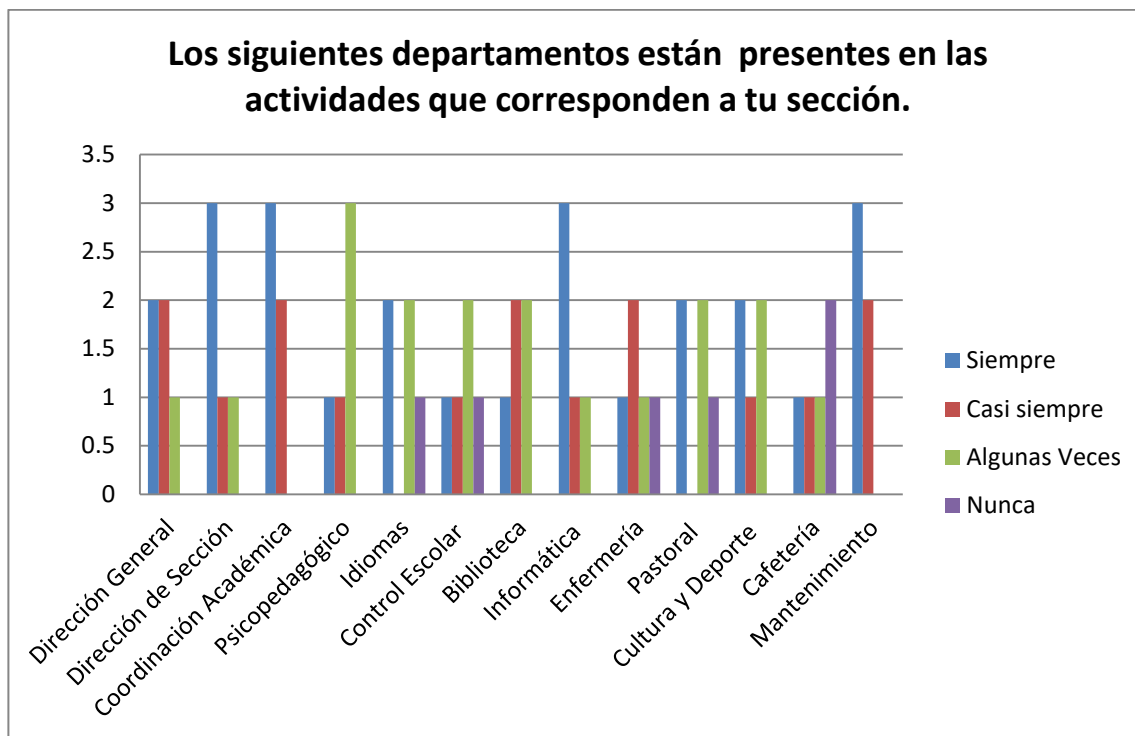
GRÁFICAS vii PRIMARIA



GRÁFICAS viii PRIMARIA



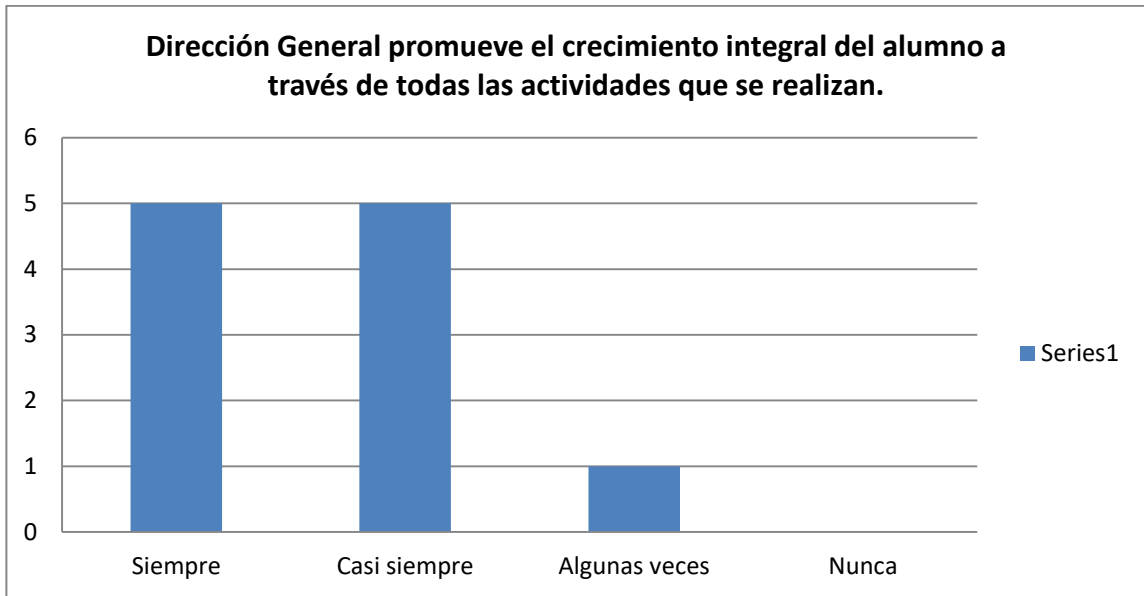
GRÁFICAS ix PRIMARIA



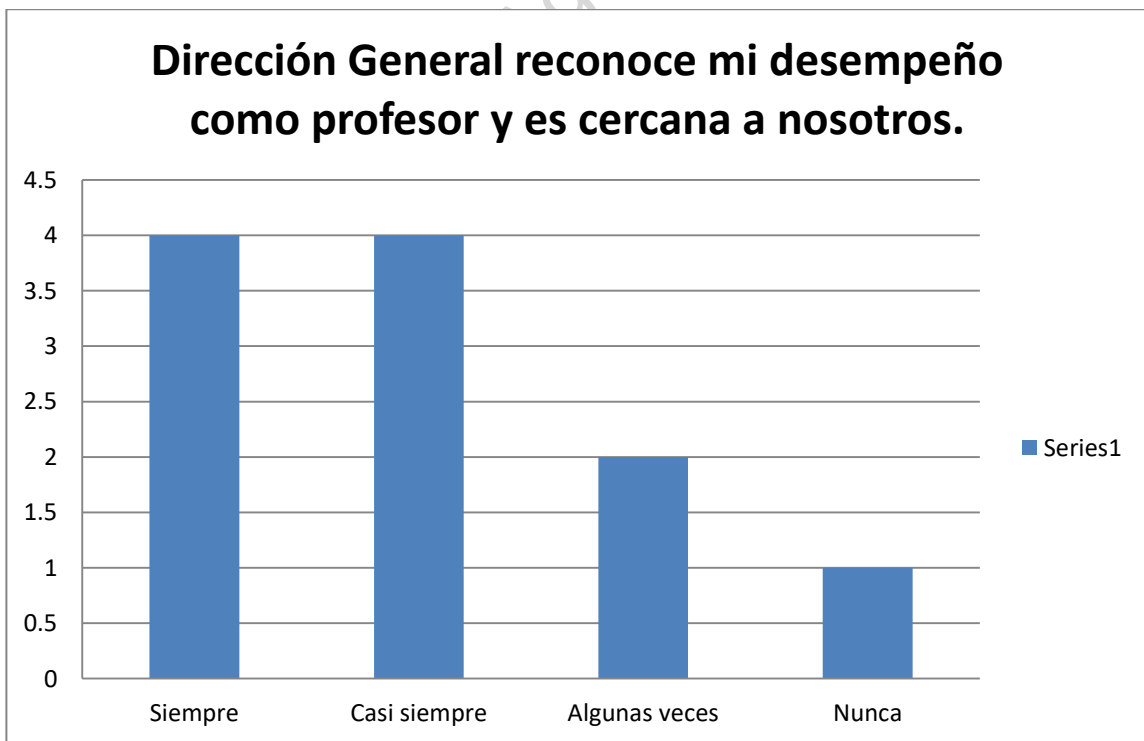
GRÁFICAS x PRIMARIA

Primaria presenta resultados similares a preescolar, sin embargo se puede detectar una ligera disminución de los siempre en los diferentes ítems y un aumento notable en los casi siempre en lo que se refiere a la presencia, por lo que se concluye que la presencia en las actividades, es el rubro menor evaluado en la sección primaria y el mejor evaluado es la atención y la escucha que se les brindan de los diferentes departamentos y servicios.

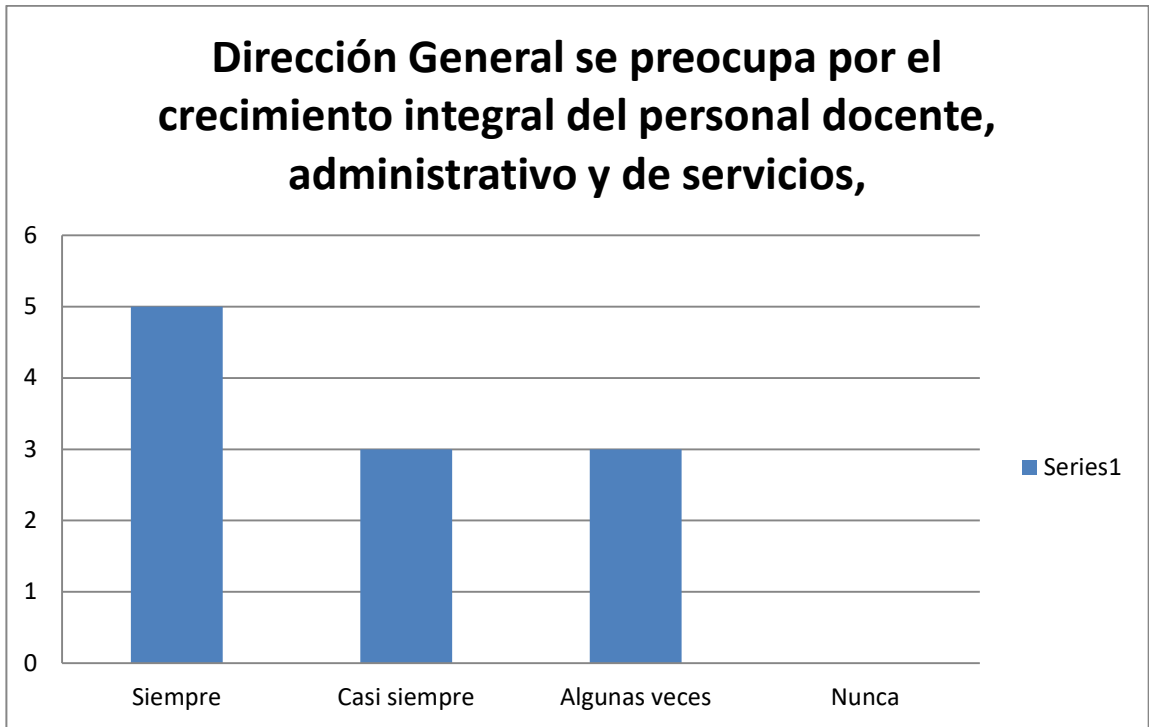
- c) Secundaria :** en la sección de secundaria se realizó una encuesta con algunas variantes según las necesidades detectadas de profundizar en las funciones de algunos departamentos, la contestaron 11 profesores y los resultados son los siguientes



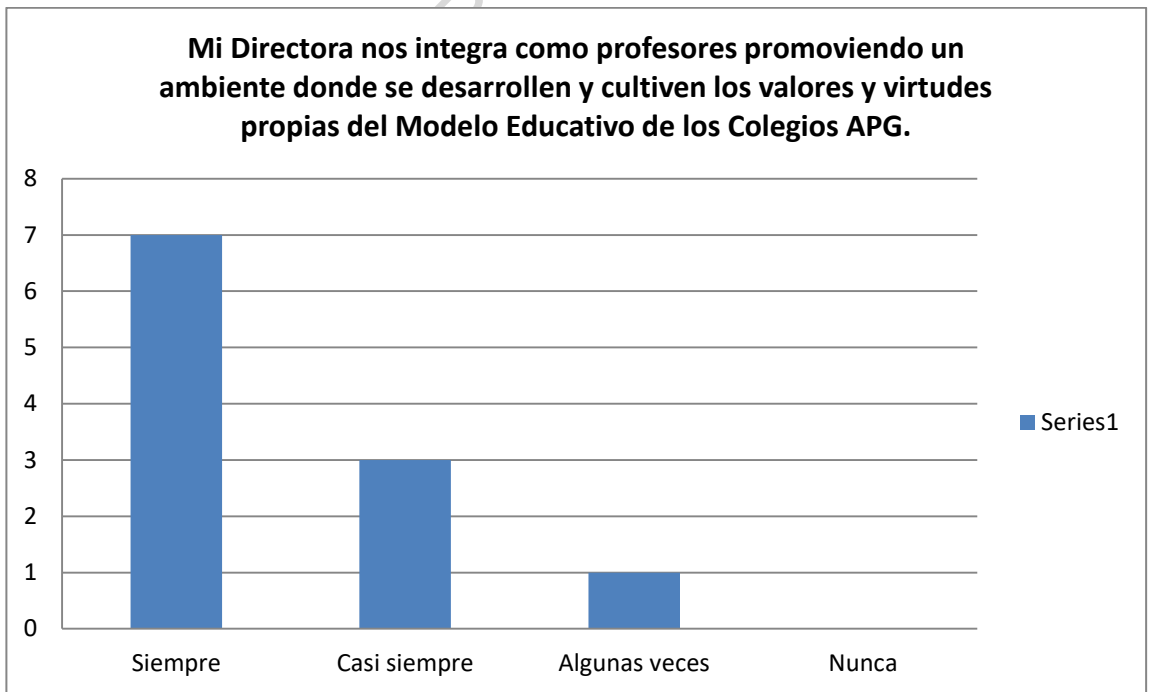
GRÁFICAS xi SECUNDARIA



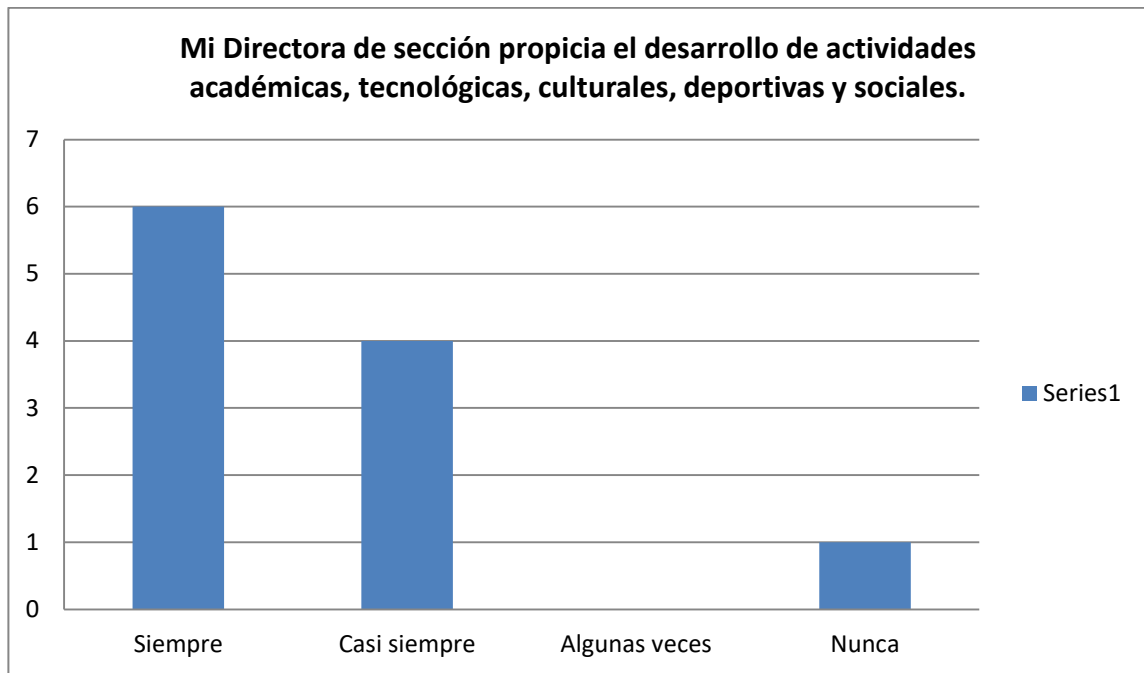
GRÁFICAS xii SECUNDARIA



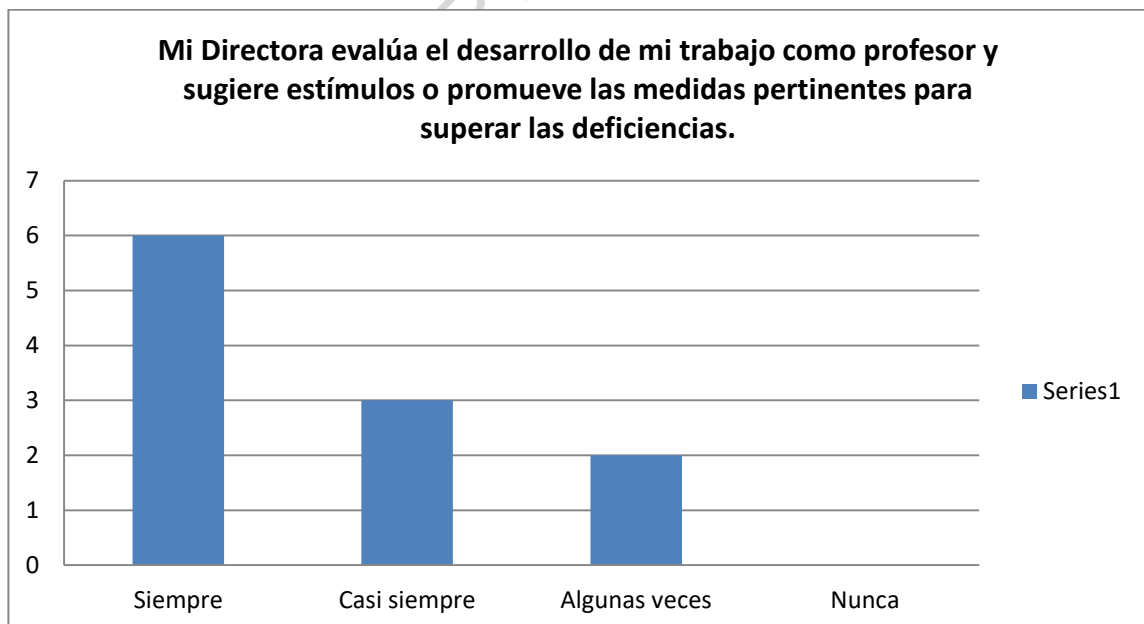
GRÁFICAS xiii SECUNDARIA



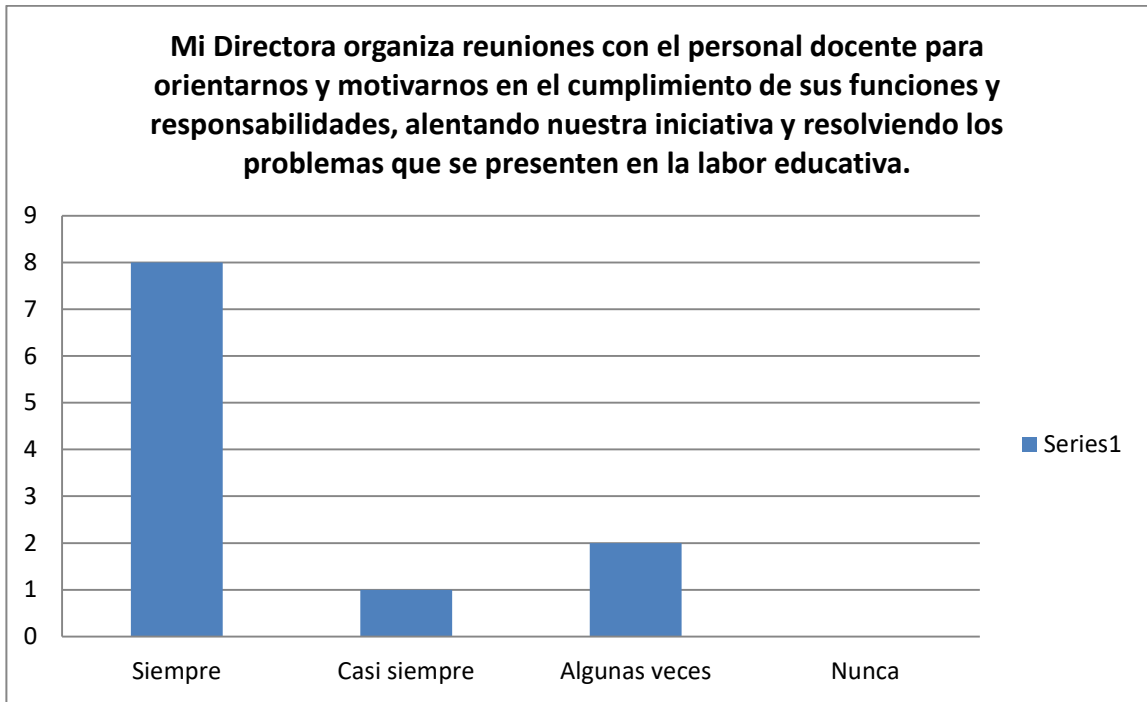
GRÁFICAS xiv SECUNDARIA



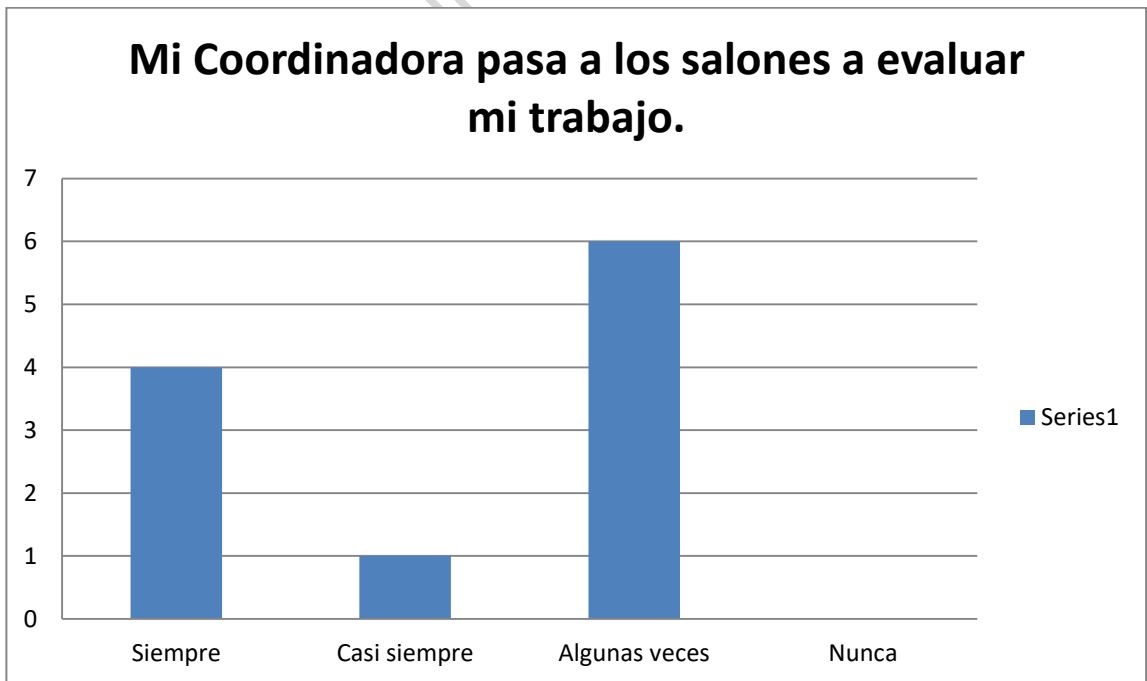
GRÁFICAS xv SECUNDARIA



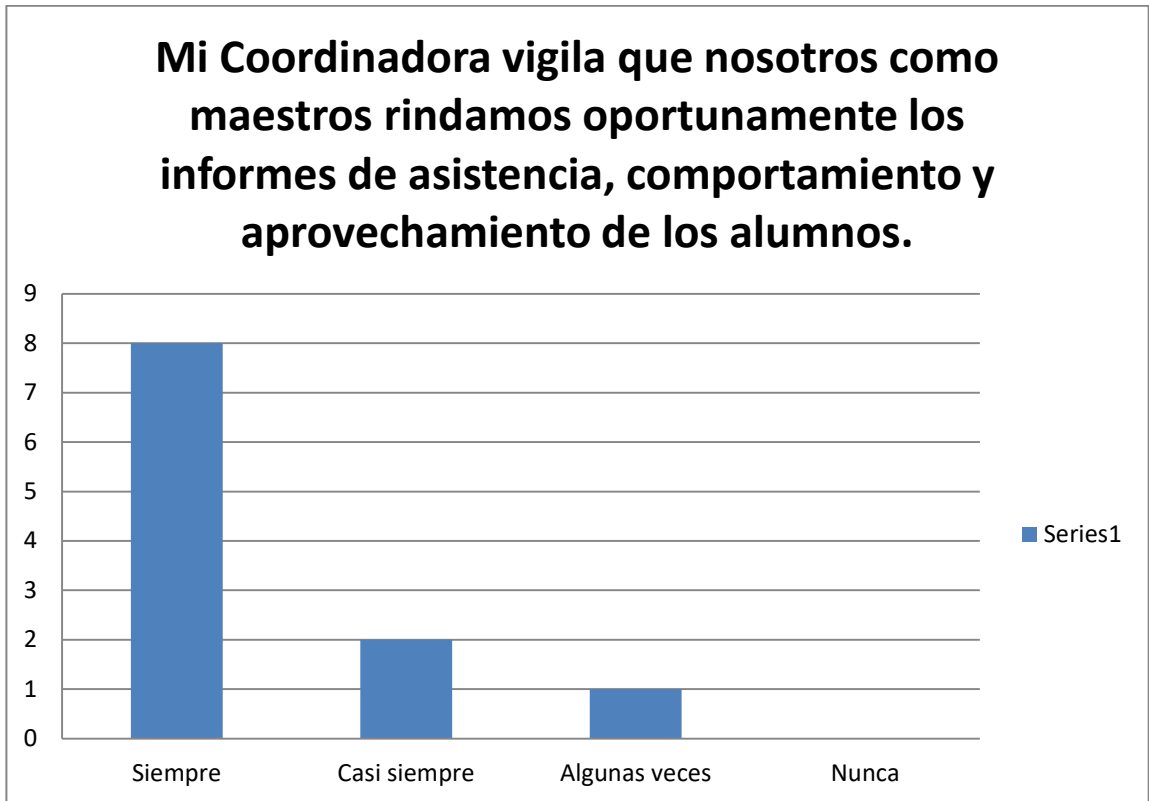
GRÁFICAS xvi SECUNDARIA



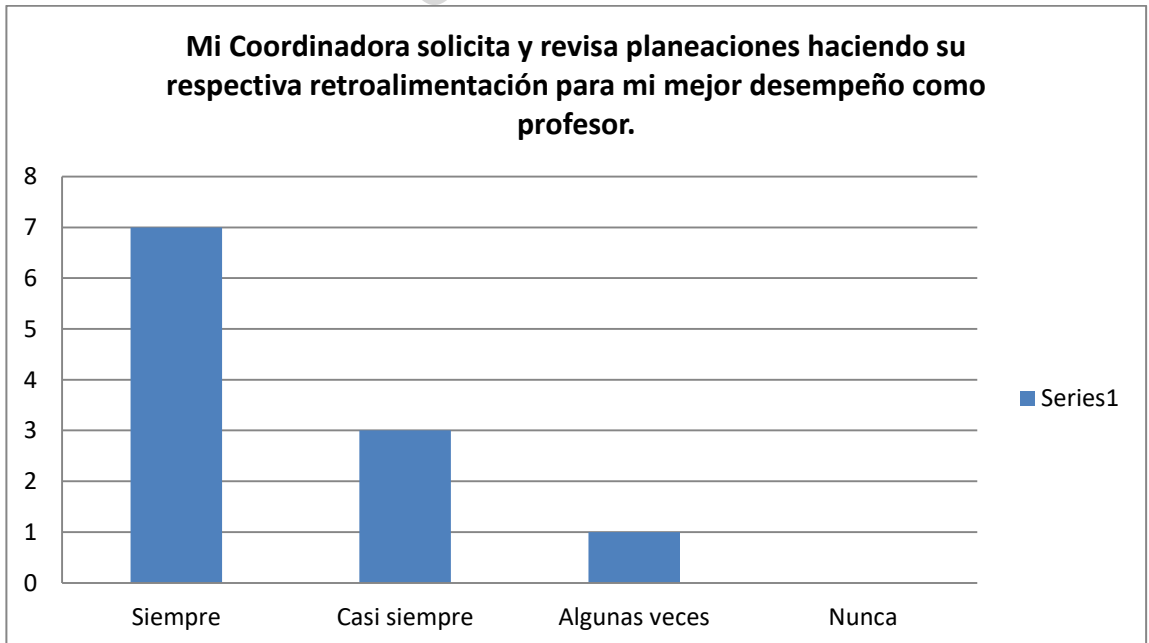
GRÁFICAS xvii SECUNDARIA



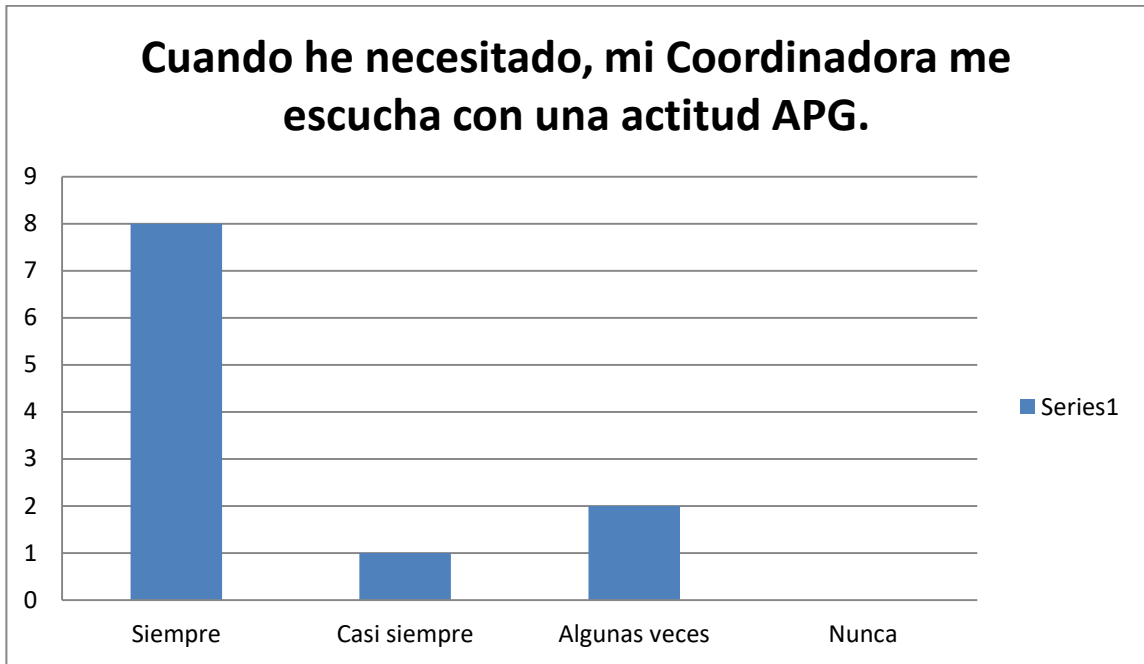
GRÁFICAS xviii SECUNDARIA



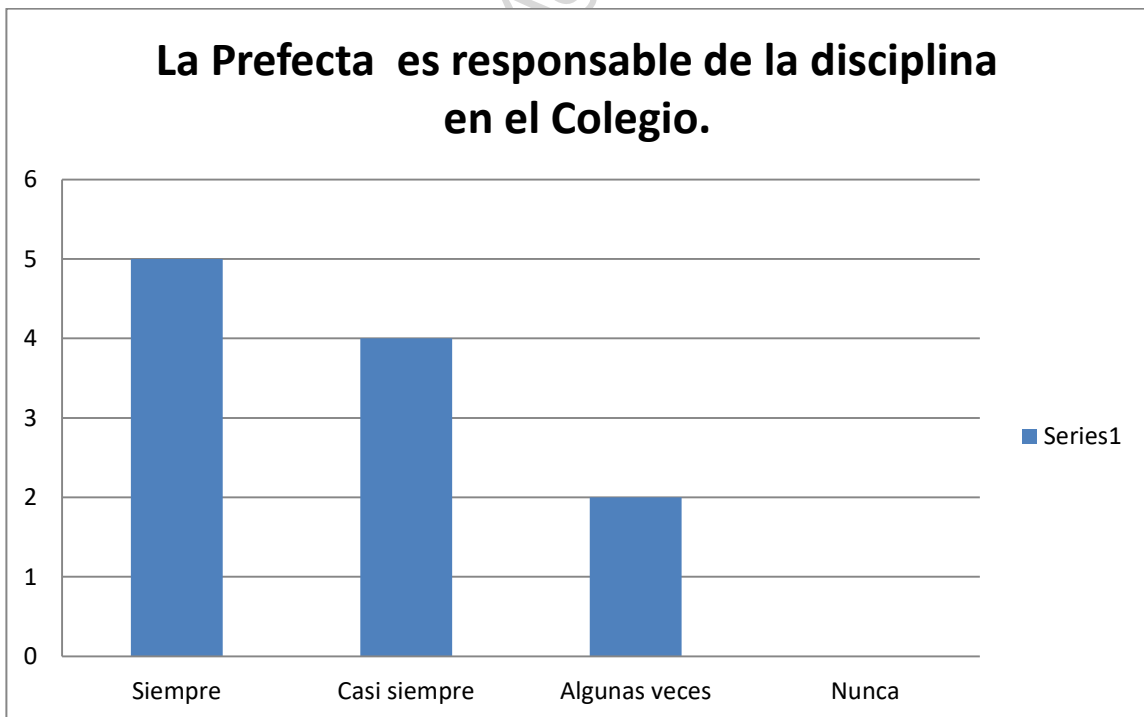
GRÁFICAS xix SECUNDARIA



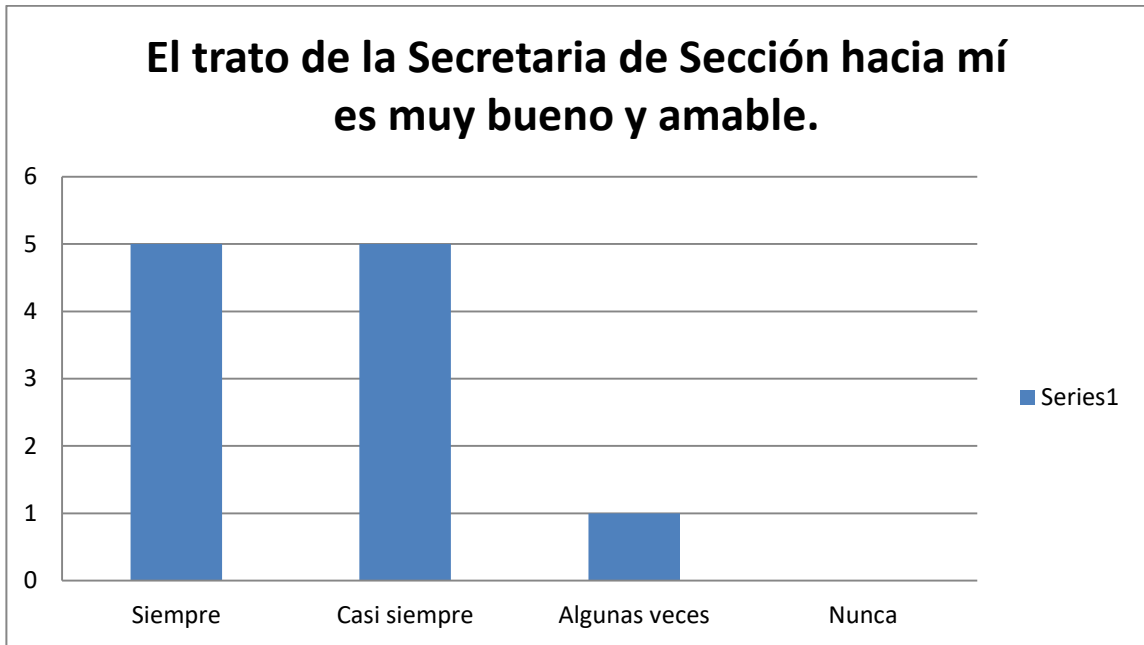
GRÁFICAS xx SECUNDARIA



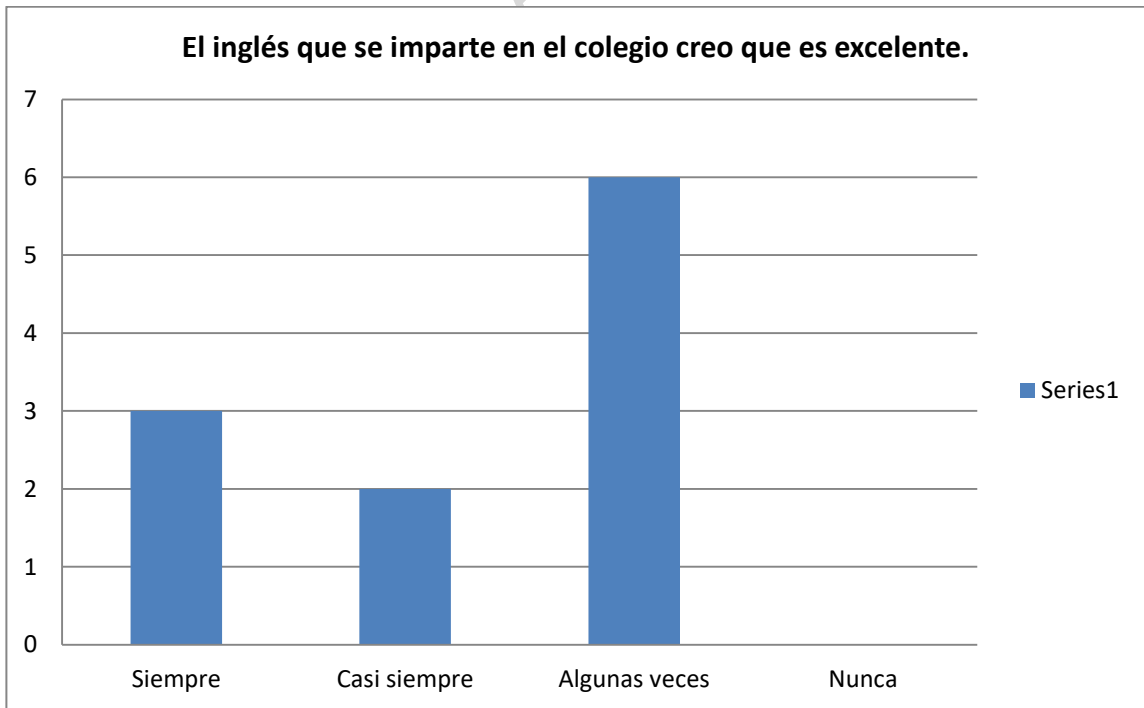
GRÁFICAS **xxi** SECUNDARIA



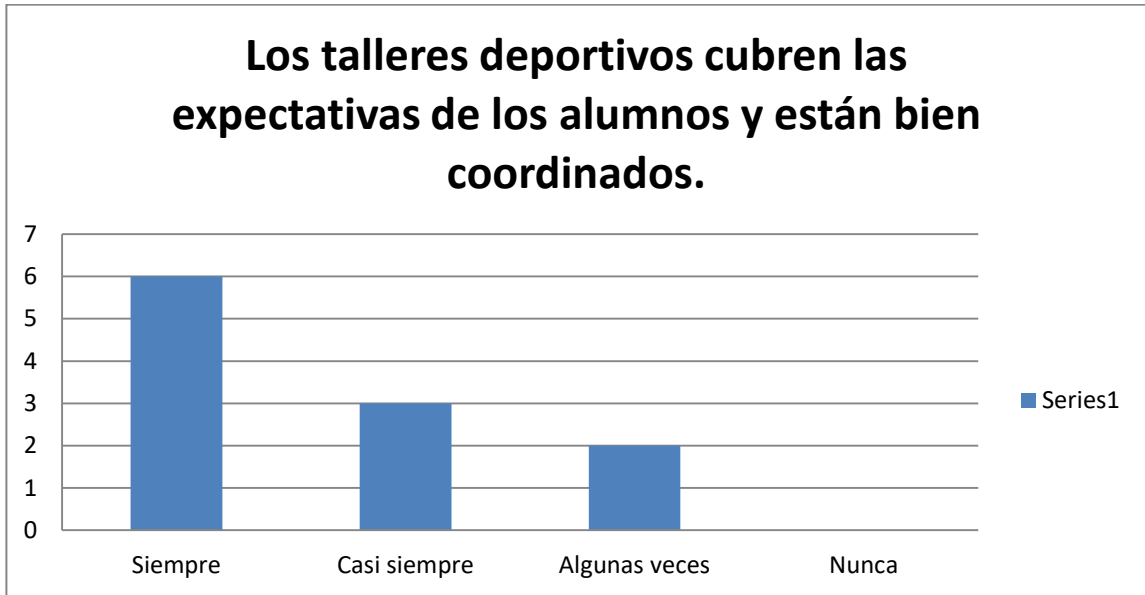
GRÁFICAS **xxii** SECUNDARIA



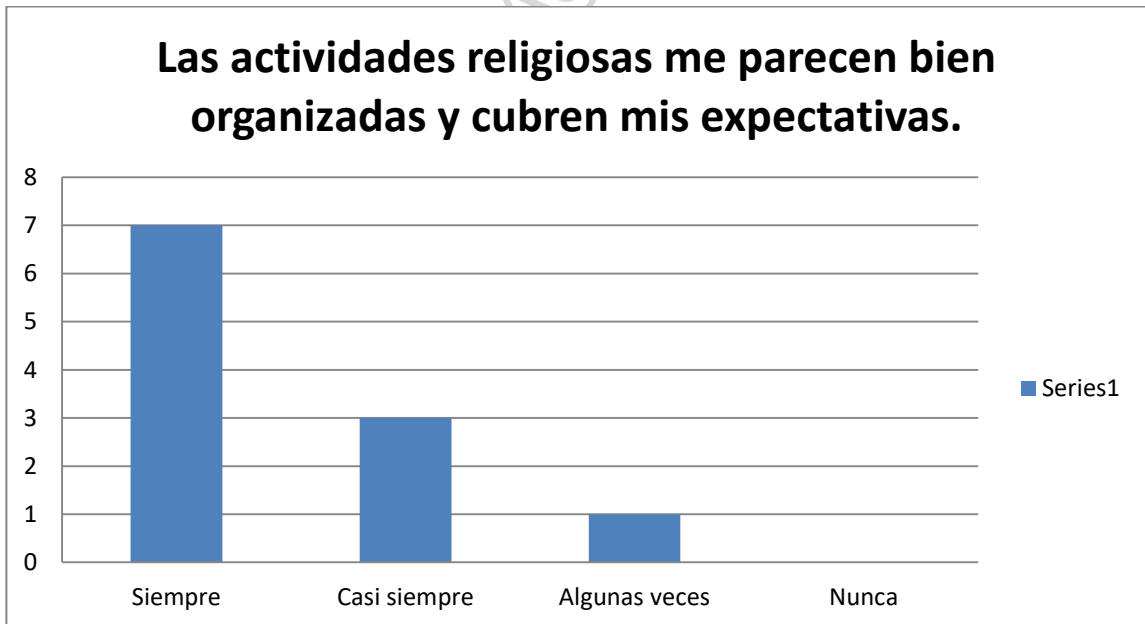
GRÁFICAS xxiii SECUNDARIA



GRÁFICAS xxiv SECUNDARIA



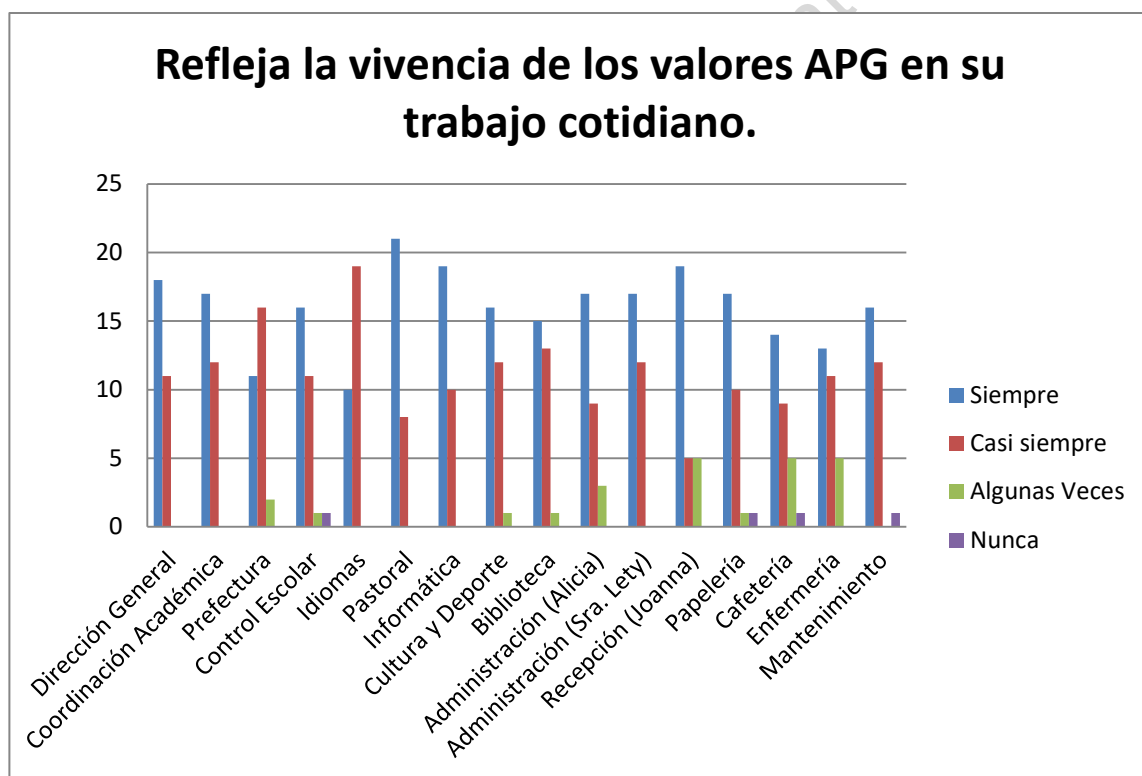
GRÁFICAS xxv SECUNDARIA



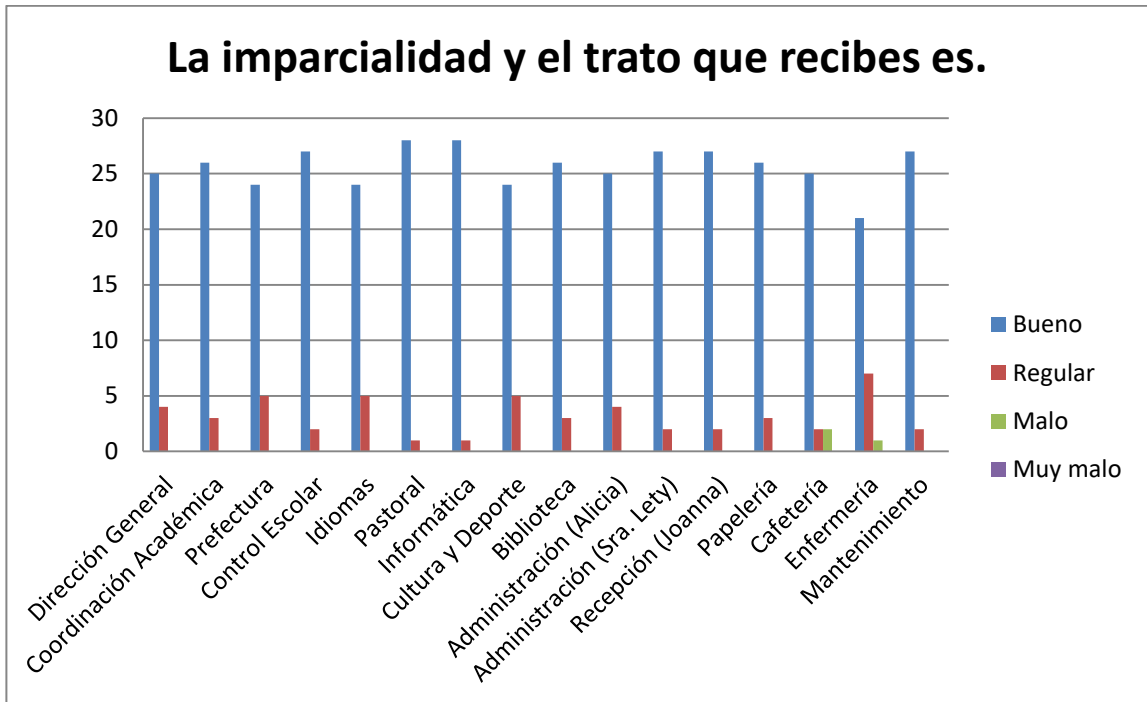
GRÁFICA xxvi SECUNDARIA

En los resultados se observa una variación más marcada del liderazgo y acción directiva en dicha sección que muestra algunas áreas de oportunidad para los departamentos en esta sección, por lo que refleja la necesidad de fortalecer la sección y vincular más el trabajo con los departamentos y direcciones.

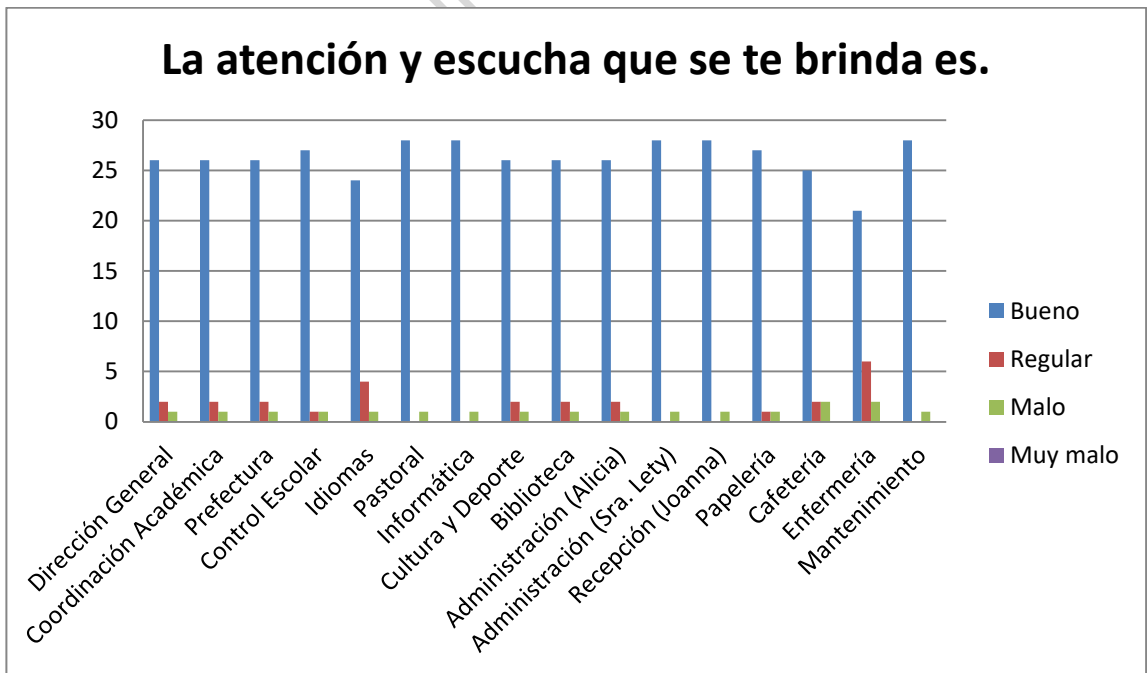
d) Bachillerato: en esta sección se realizó el sondeo con 29 docentes aplicadas de la misma manera que las otras secciones



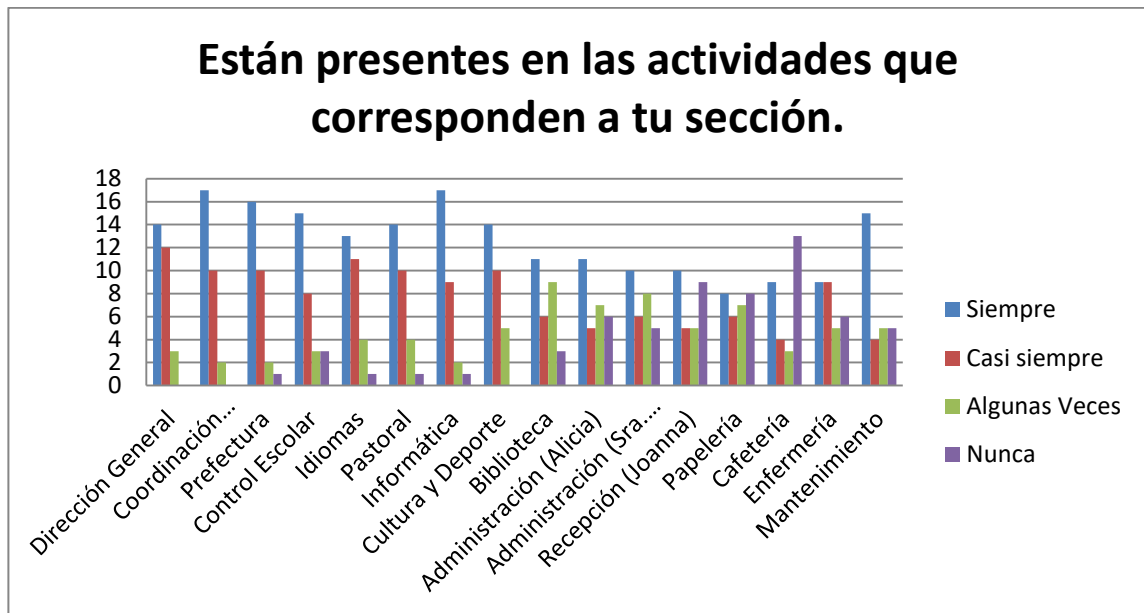
GRÁFICAS xxvii BACHILLERATO



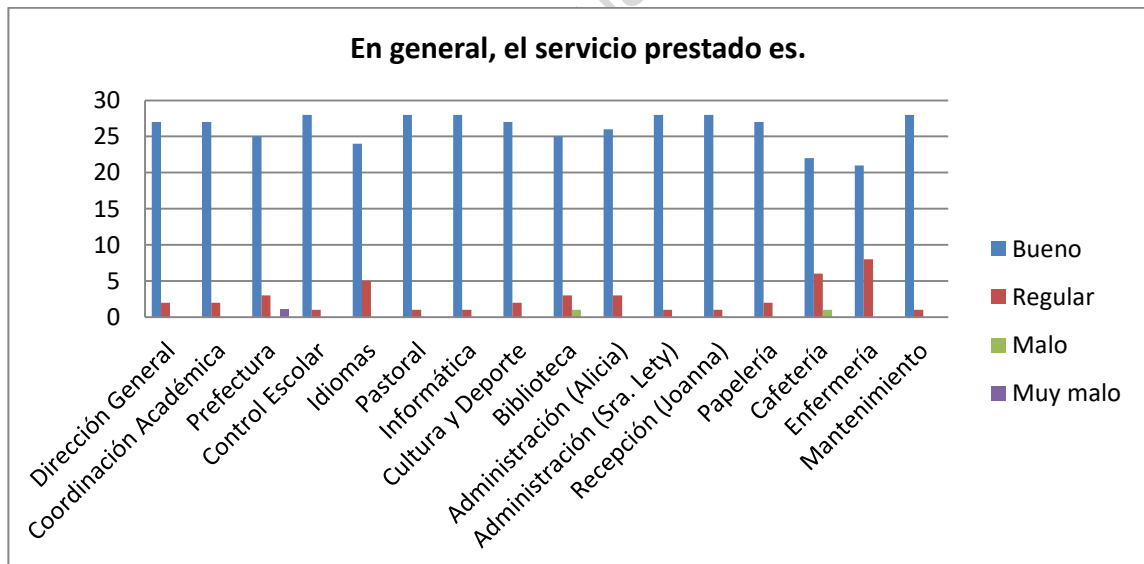
GRÁFICAS xxviii BACHILLERATO



GRÁFICAS xxix BACHILLERATO



GRÁFICAS xxx BACHILLERATO



GRÁFICAS xxxi BACHILLERATO

En los resultados arrojados en el nivel de bachillerato se observa una cierta similitud con las secciones de preescolar y primaria, donde la necesidad que se detecta ante la acción directiva es más enfocada a la presencia de los

diferentes departamentos. Por lo que sigue ratificando la toma de decisiones en cuanto a la estrategia para que la presencia de las direcciones y coordinaciones pueda permear de manera que su acción y liderazgo se perciba y se perciba bien, de forma que el impulso que se le dé a la mejora continua directamente en las actividades pueda manifestarse más en el apoyo que los docentes perciban y a la vez se vea reflejado en su tarea educativa.

4.3 Cualitativo

Retomando lo que en el primer capítulo se mencionaba en cuanto que la mejora continua para la Confederación es un proceso permanente, un proceso que tiene ya que instalarse como una cultura de trabajo ininterrumpido. Es todo aquello que en las instituciones se realiza de una manera intencionada para mejorar todas las acciones que se realizan. Donde se remarca que el proceso de mejora tiene que ver con una evaluación también continua, con un discernimiento continuo, donde se piensa o se reflexiona en lo que se está realizando, de manera sistemática y ordenada, documentada y tener un seguimiento, se puede decir entonces que tiene que ver con palabras clave como seguimiento, evaluación, reflexión y una visión holística de todo lo que integra a la institución.

Se pretende unir al estudio cuantitativo la parte cualitativa, que en el caso de la Confederación de Escuelas Particulares, está muy unido a una escuela en Pastoral, esto quiere decir que es una institución que evangeliza desde cada uno de los estamentos que la conforman.

No se puede decir que hay mejora continua si solamente es en lo académico o lo administrativo sino que esto esté instalado en una comunidad que vive y crece, que se solidariza y evangeliza día con día, que busca cumplir su misión en lo Pastoral. Los instrumentos utilizados en esta investigación, como también

ya anteriormente se había mencionado, fueron en su mayoría encuestas digitalizadas, entrevistas y trabajo de análisis de grupo, por nivel y en consejo directivo. Al enfoque cualitativo le corresponden las entrevistas y el análisis en grupo.

Los resultados que corresponden al análisis en grupo, donde para detectar si ha habido una mejora en cómo el personal percibe el proceso de ser una escuela en pastoral, se hizo el análisis dialogado por grupos, conforme a su nivel y departamento, arrojando los siguientes resultados:

PREESCOLAR			
SOMOS UNA ESCUELA EN PASTORAL PORQUE...			
COMO INSTITUCIÓN		EN NUESTRAS AULAS	LOS INTEGRANTES DE NUESTRA COMUNIDAD
Por capacitaciones en pastoral		Vivir cada día los valores Visitas al Santísimo	2 Vivir el Modelo Educativo del colegio
Asistencia a las misas de cada viernes primero Reflexión en la oración Visitas al Santísimo	3	Clases de orientación en la fe Agradecer los alimentos	Visitas al Santísimo Dar gracias a diario Ser ejemplo de mis alumnos Acciones positivas
Ser testigo de lo que Dios enseña		Ser personas íntegras con valores	Asistiendo a misa
Plasmear los valores como colegio y no por sección Unificación y organización en eventos religiosos		Valores de nuestro carisma institucional para que se vivan en la vida cotidiana	Congruencia todo el tiempo en lo religioso y en lo personal
Promoviendo la religión católica		Reforzando los valores, hábitos, oraciones	Llevar a Dios en nuestra vida diaria

ESQUEMA xii Cuadro de Conclusión ANÁLISIS CUALITATIVO PREESCOLAR

PRIMARIA			
SOMOS UNA ESCUELA EN PASTORAL... PORQUE...			
COMO INSTITUCIÓN		EN NUESTRAS AULAS	LOS INTEGRANTES DE NUESTRA COMUNIDAD
Vivir las misas de viernes primero y todos los eventos religiosos del colegio.	7	Oración a los enfermos Valores del mes Con el ejemplo Visitas al Santísimo	3 Invitando a que sean Adoradores laicos Brindando siempre el apoyo
A través de los valores Evangélicos		Clases de educación en la fe Oraciones de la mañana Visitas al Santísimo Amor a nuestros símbolos del colegio Ideario del colegio	6 Reflexiones con el personal docente Retiros espirituales Actividades pro-seminario
Oraciones diariamente en juntas y en la formación.		Oraciones con valores	Asistiendo a celebraciones eucarísticas y aplicando y viviendo los valores
Formamos alumnos para que vivan los auténticos valores cristianos y eucarísticos		La congruencia y el ejemplo para vivir los principios relevantes en pastoral	Hay mayor comunicación Más unión Encuentros donde se habla de nuestro carisma
Se cuenta con un proyecto o programa y se hace vida a través de todos los eventos religiosos.		Enseñanzas religiosas en todas las materias	Involucrando a los padres de familia Primera comunión y confirmación Retiros de maestros y personal del colegio
Somos un colegio católico		Ocuparnos de que nuestros alumnos sean verdaderas personas cristianas	Vivir plenamente los valores y virtudes y practicarlos
		Se vive la comunicación, el respeto mutuo y el trabajo colaborativo	En Consejos Técnicos

ESQUEMA xiii Cuadro de Conclusión 2 ANÁLISIS CUALITATIVO PRIMARIA

SECUNDARIA			
SOMOS UNA ESCUELA EN PASTORAL... PORQUE...			
COMO INSTITUCIÓN		EN NUESTRAS AULAS	LOS INTEGRANTES DE NUESTRA COMUNIDAD
Porque se ofrece una educación integral	2	Se hace el saludo eucarístico	3 Dando lo mejor de sí mismos Teniendo buena comunicación Promover la educación católica y participando en todos los eventos del colegio
viviendo los valores con nuestros alumnos	7	Educando con Amor, con valores y el buen ejemplo	10 Dando testimonio y congruencia en nuestro actuar
Instruyendo en lo católico y en el amor a la Virgen de Guadalupe y adoración al Santísimo Sacramento	3	Respetar días santos y celebraciones religiosas y dando testimonio de vida	Viviendo los valores
Visitas al santísimo, retiros y misas, catequesis, sacramentos, oración, etc.	6	Involucrar a Dios en todas las clases y usar las siglas V.J.S.M.J	3 Peregrinación a la Virgen Escuela de padres adoradores laicos
Seguir con la misión y visión del colegio		Fomentar la convivencia diaria con Dios	Con los retiros y estando siempre para nuestros alumnos cuando lo necesiten
Vivir los mandamientos de Dios y la Iglesia		Que el aprovechamiento sea vivencial	Sentirnos parte de la comunidad A.P.G. y estar unidos
Con la armonía católica		Saludo A.P.G. Transmitimos la ideología de Nuestra Madre Fundadora	

ESQUEMA xiv Cuadro de Conclusión 3 ANÁLISIS CUALITATIVO SECUNDARIA

BACHILLERATO
SOMOS UNA ESCUELA EN PASTORAL... PORQUE...

COMO INSTITUCIÓN		EN NUESTRAS AULAS		LOS INTEGRANTES DE NUESTRA COMUNIDAD	
Educamos y vivimos de acuerdo a las enseñanzas del Evangelio		Ofrecemos una educación personalizada		A través del buen trato, de la comunicación y la amabilidad.	
A través de diferentes actividades y una educación integral	4	A través de nuestro testimonio de vida y siendo congruentes	3	Con la congruencia	
Colaborar con la Iglesia y en la difusión de valores morales y eucarísticos	2	Educar a los alumnos para la sociedad y la Iglesia		Con amor y respeto a su entorno con una vida honesta y feliz	
En el amor a Jesús Eucaristía y de la Virgen.	2	Educar para vivir el evangelio, como pastor y viviendo su misión como maestro	2	Comulgando con el carisma espiritual, colaborando como miembros de un equipo en donde todos participan	
Formar a todos los agentes educativos para comprometerse con la misión de nuestra Madre Fundadora		Educa en la vida y para la vida, promueve vivencias		Preservando la historia y tradiciones de acuerdo a las exigencias sociales	
Un departamento de pastoral que gestiona actividades religiosas		Dejando huella en los alumnos a través de todas las actividades para poder trascender.		vivir los valores humanos, eucarísticos y evangélicos a través del ejemplo	
		El compañerismo, la integración, el respeto entre todos y el trabajo con valores		Capacitación y vanguardia Reflexión en juntas «Más allá del aula»	

ESQUEMA xv Cuadro de Conclusión 4 ANÁLISIS CUALITATIVO BACHILLERATO

INTENDENCIA Y MANTENIMIENTO
SOMOS UNA ESCUELA EN PASTORAL... PORQUE...

COMO INSTITUCIÓN		EN NUESTRAS AULAS		LOS INTEGRANTES DE NUESTRA COMUNIDAD	
Las confesiones		Visitas al Santísimo		Ir a misa los domingos	
Misas eucarísticas		Ser buen cristiano		Las peregrinaciones	
Retiros espirituales		Capacitación y formación espiritual		Reflejar los valores y la educación pastoral para aplicarlo a mi vida personal y en mi trabajo.	
Apoyos económicos		Ofrecimiento del trabajo diario			

ESQUEMA xvi Cuadro de Conclusión 5 ANÁLISIS CUALITATIVO INTENDENCIA Y MANTENIMIENTO

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS SOMOS UNA ESCUELA EN PASTORAL... PORQUE...					
COMO INSTITUCIÓN		EN NUESTRAS AULAS		LOS INTEGRANTES DE NUESTRA COMUNIDAD	
Proyectar a la comunidad educativa y fomentar los valores y vivencias católicas en donde Dios se hace presente	6	En el saludo eucarístico Al hacer un examen de conciencia Rectificar tu fe Oración de todos los días	2	Visitas al Santísimo Interacción con todos los demás de las diferentes secciones	2
Porque los principios educativos de nuestro Modelo Educativo son transversales en todo lo que hacemos		A través de las actitudes y el trato cordial para con nuestros compañeros de trabajo así como con alumnos y los padres de familia	4	En la relación con Dios y con todos los demás, en retiros, reflexiones y en todas las actividades de ayuda social	
Congruencia con la religión católica. Se forma y se promueve el amor a Jesús Sacramentado y a María Santísima		Realizar nuestras actividades con un objetivo de aprendizaje y de fe Ofrecer nuestro trabajo a Dios Siendo responsables		Incluyendo nuestras creencias católicas y siendo congruentes con lo que pensamos y hacemos	
Participando de la Santa Misa, visitas al Santísimo Saludo Eucarístico Rosarios		Actuando con honestidad, el buen servicio y dando testimonio de nuestros valores Crecer juntos como familia A.P.G.		Apoyarnos unos a otros, enseñarnos y aplicando nuestros principios religiosos	

ESQUEMA xvii Cuadro de Conclusión 6 ANÁLISIS CUALITATIVO ADMINISTRATIVOS Y SERVICIOS

El análisis cualitativo arroja hallazgos importantes como se puede observar, muchas de las aportaciones hechas, dan claridad de lo que es una institución acreditada como escuela en Pastoral, se puede observar un avance de pensamiento y comprensión de la misión y visión institucional en la mayoría de los elementos presentados, lo que da la base para trabajar en la mejora de esta visión, que ya va permeando las acciones concretas según las funciones que cada uno desempeña. Es importante mencionar que la dinámica en grupo fue profundo y abrió un espacio muy rico al presentar los resultados en consenso general, estando presentes todos los miembros de la institución.

Por otra parte se puede observar que todavía hay trabajo de dirección y liderazgo para que algunos conceptos no se queden solo en las acciones de una escuela con pastoral o tradicional, sino el impulso para que esto siga

permeando los pensamientos, las convicciones y las acciones de los miembros de la comunidad educativa.

Las entrevistas realizadas de manera personal con cada coordinador se basaron en la evaluación de sus funciones (anexo 3) y en los resultados de su plan estratégico lo que arrojó el siguiente cuadro donde se presenta de manera concreta el análisis de la autoevaluación y coevaluación, dando los siguientes resultados:

Área	Dimensión Formativa	Dimensión Académica	Dimensión Administrativa organizacional
Direcciones de sección	El % de logro es el 60	El promedio de aprovechamiento Es de 8.4 en las materias curriculares	Se realizaron acciones de mejora acorde a las posibilidades en cada sección
Coordinaciones académicas	El % de logro es el mismo que de direcciones	El mismo que direcciones	El mismo que direcciones
Departamentos de programas institucionales	El % de logro promedio es 50%	El aprovechamiento se mide de diferente manera pero alcanza el 9.2	Los recursos necesarios se solventaron de manera suficiente

ESQUEMA xviii CONCENTRADO DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS

4.3 Análisis comparativo

Como consecuencia de lo anteriormente analizado se puede comparar los resultados en las variantes analizadas en el siguiente cuadro:

Análisis cuantitativo	Análisis cualitativo
<p>Los resultados nos muestran que hay una percepción positiva de la vivencia de los valores conforme a la filosofía, misión y visión institucionales de sus líderes de sección y departamento</p>	<p>Nos reflejan de manera profunda que existe una asimilación de los valores institucionales de manera gradual, gracias al liderazgo en este aspecto de quien encabeza las diferentes áreas.</p>
<p>Se da a notar que la presencia o mejor dicho cercanía, es una de los rasgos a fortalecer en las diferentes formas y con estrategias, una necesidad de que se asuma no solo como la presencia física sino de la gestión y el liderazgo cercano en la prestación del servicio conforme a sus funciones concretas.</p>	<p>Aunque la filosofía institucional se va asumiendo los resultados en los tres pilares de la mejora no son del todo satisfactorios, de manera que complementan la información arrojada por el análisis cuantitativo, en cuanto que las acciones carecen de alguna forma de la eficacia necesaria y que está unida a la falta de presencia cercana que el personal percibe en las actividades propias en cada una de sus secciones.</p>

ESQUEMA xix Análisis Comparativo

4.3.1 Comprobación de Hipótesis

Recordando que la hipótesis planteada es que:

El trabajo en la mejora continua Institucional a nivel general, es más efectivo tanto más sea intencionado el impulso de la acción directiva.

Podemos reconocer en los resultados que donde el liderazgo lleva la intencionalidad de los directivos para la mejora y la gestión es adecuada, se logran avances considerables como lo es en el caso de la identidad institucional de los miembros del consejo directivo, que baja en cascada hacia sus áreas y concretamente a cada persona que forma parte de su equipo.

Por el contrario en lo que ellos están percibiendo carencia de presencia o sea carencia de la gestión y un adecuado estilo de liderazgo que fomente en las acciones concretas, las actividades y resultados la mejora continua, no se dan tan claros, ni para los que las ejecutan ni para quien encabeza la gestión.

Por lo que podemos concluir que en la realidad analizada se refleja la necesidad de una gestión y liderazgo de la acción directiva para el verdadero establecimiento holístico de una cultura de Mejora Continua Institucional.

PARTE III. DISEÑO DE INTERVENCIÓN

Capítulo V Propuesta de intervención

La acción directiva en un centro educativo, tiene la finalidad de ser el motor en toda la institución o mejor dicho en toda la comunidad educativa para que ésta viva una cultura organizacional que la introduzca a una cultura de mejora continua. Las instituciones que han sabido salir adelante con esta cultura han alcanzado resultados fuertes y sólidos que les ayudan a lograr su misión y a continuar afectando positivamente vidas, pero con una característica especial, este servicio se presta siempre mejor, el servicio entra en una dinámica de mejora, por lo tanto se da en una cultura de planeación, evaluación constante, de seguimiento y de reflexión con un propósito en común como en este caso lo es la escuela en Pastoral.

Ante los resultados de la investigación analizados en el capítulo anterior, donde se consultó al personal y se sintetizaron los hallazgos, que nos reflejan una fortaleza, pero también una debilidad en la acción directiva de la institución, se ve necesario realizar una propuesta que responda y dé pautas a seguir ante tal debilidad y que afiance a la vez la fortaleza.

Por lo que se llega a la decisión de diseñar una propuesta de “Plan de mejora continua institucional”, por medio de un proyecto, con el consejo directivo del Colegio Cristóbal Colón, que le permita no decaer en su misión de escuela en Pastoral y e iniciar un proceso de gestión en su mejora como institución acreditada por el cuarto modelo de la CNEP. Esta decisión está motivada por los resultados delimitados que nos indican concretamente dos necesidades específicas:

Necesidad de un vínculo entre ser y el hacer: fue muy recurrente la manifestación de que los miembros de la comunidad educativa necesitan un

vínculo estratégico, entre lo que *saben* que es la escuela en pastoral y lo que *hacen*, para que sus acciones abalen esta conceptualización, enmarcado el ser y hacer en la cultura de mejora.

Necesidad de una acción estratégica directiva para hacer cercano su liderazgo y gestión; los resultados arrojaron también la necesidad evidente del personal, de que sus acciones lleven un seguimiento por parte de sus jefes inmediatos y estos a la vez estén conscientes de que su acción es importante para el alto mando porque aporta y enriquece, porque hace posible la misión, tarea que no solo es de los directivos pero si les corresponde a estos la vigilancia y la motivación de que ocurra y sea posible en el presente, además de asegurar su permanencia en un futuro.

5.1 Nombre

El nombre de la estrategia de intervención que se le da es: *Proyecto “Mejorar Juntos: arte y privilegio”* El cual quiere dar significado al deseo y a la cultura de mejora continua que el mismo consejo directivo debe poseer al interior de sí mismo como órgano de mando, así como la proyección hacia el exterior, o sea a toda la institución educativa, el nombre del proyecto también quiere expresar que el deseo y la cultura se viven y experimentan con sentido de comunidad que se requiere de un esfuerzo armónico y a la vez de la conciencia motivada por el privilegio de avanzar.

5.2 Justificación

Se ha mostrado cómo las necesidades de mejora, siempre estarán en una institución, el primer reto de la acción directiva será detectar estas necesidades existentes, una manera que la institución se ha hecho consciente de estas necesidades es el intenso proceso por el que ya se ha sometido en dos ocasiones donde un equipo de visitadores ha verificado el informe de autoestudio que la institución le provee, el informe que redacta este equipo de visitadores es una síntesis de las necesidades detectadas por expertos en la materia educativa en pastoral, este proceso ha enriquecido de manera notable, pero el equipo visitador solo permanece cinco días dentro de la dinámica de la institución, sin duda será de gran ayuda para la mejora sus observaciones objetivas y externas, la experiencia ha dejado la certeza que es de gran ayuda este informe, el proceso pide que de manera inmediata el equipo directivo elabore una respuesta a dicho informe haciendo un plan de mejora para que a la CNEP le quede la seguridad de que estas necesidades serán atendidas, es una estrategia bastante motivadora pero obligatoria, ya que con esta respuesta se completa el proceso y se puede obtener la acreditación o reacreditación por cinco años, la Confederación ha ido estudiando la manera de mantener la mejora después de la acreditación, en algún momento en la primera acreditación pedía un informe con todas las evidencias posibles en los años subsecuentes, se enviaba en un documento en físico y en digital, posteriormente solo lo pedía digital y terminó por pedir algunos formatos que evidenciaran las acciones de mejora.

Sin embargo en las reuniones con los ocho colegios recién acreditados por el cuarto modelo ha manifestado la CNEP su deseo de hacer más énfasis en esta etapa posterior y se dio a la tarea de reunir a los directivos en un curso que tuvo como objetivo:

Construir, formalizar, poner en marcha y dar seguimiento al Programa de Mejora Continua Institucional para el 4to. Modelo de acreditación: SACE de la CNEP, consolidando procesos que se caractericen por: Fundamentarse en estrategias que permitan la acreditación.

En dicha reunión se retomó la explicación de lo que pretende la Confederación con este sistema de Acreditación, este se considera uno de los aportes que está haciendo actualmente la CNEP a los colegios e instituciones afiliadas aunque es una estrategia que aporta a toda la educación Católica o de inspiración Cristiana como se puede ver en los siguientes puntos;

Qué busca el SACE

- Cumplimiento de la reglamentación educativa
- Impacto en el Aula
- Crecimiento de la Comunidad Educativa
- No duplicar o triplicar tareas
- Gestión participativa
- Unir fuerzas

Todo esto con la finalidad de lograr, una autogestión: el que cada institución pueda llegar a autogestionar su propia mejora como escuela en Pastoral.

Para la CNEP está tomando mucha importancia la etapa después de la acreditación por lo tanto ve necesario hacer un alto para la reflexión institucional en la que se cuestione: ¿Qué sigue después de la acreditación?. Este análisis se realizó también con las escuelas que han obtenido por segunda vez la acreditación, el análisis con las ocho escuelas reacreditadas, donde se manifestó que todas tenían similitud en el proceso inmediato después de ser

acreditadas, les costaba mantener al personal en un ambiente de mejora de lo que ya consideraban era la calidad, los colegios participantes realizaron puntos concretos que necesitaban impulsar en sus instituciones resaltando lo siguiente:

1. La finalidad del proceso de Mejora Continua, es afianzar nuestro compromiso como Escuela en Pastoral
2. Crear una cultura para... Renovar nuestra Autoevaluación
3. Convertirnos en investigadores de nuestra propia realidad
4. Renovarnos de manera permanente... compromiso y camino recorrido... en la mejora Continua.
5. Todos somos Equipo, autoridades, docentes, Funcionarios, Personal Administrativo, Estudiantes, Egresados, grupos de interés.
6. Autogestión, Mejorar, Planear, Hacer, Verificar...
7. Y crear cultura para documentar nuestros procesos: muy importante tener evidenciado el proceso de la mejora.

Ante tales necesidades que ha detectado la Confederación en su experiencia de años en el campo de la calidad, la realidad muy actual reflejada por los colegios recientemente acreditados, más lo investigado en el Colegio Cristóbal Colón, colegio reacreditado, se plantea la propuesta de realizar el proyecto de *“Mejorando juntos; arte y privilegio”*, con el que se pretende fortalecer esta etapa posterior a la acreditación.

Para la real academia española el proyecto es: el primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva. El término proyecto es usado con una gran variedad de significados según el adjetivo que lo acompañe.

Thompson J. (2006), analiza varios conceptos de proyecto usados con frecuencia siendo éstos:

Un proyecto es un instrumento o herramienta que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes que permitan estimar la viabilidad de realizar una determinada acción.

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, tendiente a resolver una necesidad humana.

Un proyecto es un conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir con un cierto objetivo específico debe ser alcanzado en un periodo de tiempo previamente definido y respetando un presupuesto.

Un proyecto es una ruta para el logro de conocimiento específico en una determinada área o situación en particular, a través de la recolección y el análisis de datos.

Un proyecto es un plan de trabajo, con acciones sistemáticas, es decir, coordinadas entre sí, valiéndose de los medios necesarios y posibles, en busca de objetivos específicos a alcanzar en un tiempo previsto.

Un proyecto es un modelo de emprendimiento a ser realizado con las precisiones de recursos, de tiempo de ejecución y de resultados esperados.

Un proyecto surge como respuesta a la concepción de una "idea" que busca la solución de un problema o la forma de aprovechar una oportunidad de negocio.

Un proyecto es la compilación de antecedentes y elementos de diagnóstico que permiten planear, concluir y recomendar las acciones que se deben llevar a cabo para materializar una idea. (Thompson, 2006)

Al analizar estas posturas concluye lo siguiente:

“Un proyecto es una propuesta ordenada de acciones que pretende encontrar solución o reducción de la magnitud de un problema que afecta a un individuo o grupo de individuos y en la cual se plantea la magnitud, características, tipos y periodos de los recursos requeridos para completar la solución propuesta dentro de las limitaciones técnicas, sociales, económicas y políticas en las cuales el proyecto se desenvolverá.” (Thompson, 2006)

Los proyectos se aplican en todos los ámbitos de la existencia humana, pues proyectar es mirar hacia el futuro. Una persona sin proyectos, no aspira un progreso personal, que sería contrario a la naturaleza humana, porque ella tiende a darle sentido a sus actos. Una institución sin proyectos no puede tener mejora continua y eso también es contrario a su naturaleza, porque todas sus acciones deberán tener sentido en su misión.

Por lo tanto se plantea esta propuesta de intervención para la elaboración del proyecto **“Mejorando Juntos; arte y privilegio”** que busca iniciar la sistematización de un proceso de seguimiento en la mejora continua desde el Consejo Directivo de la institución, basado en la realidad y con la participación de la comunidad educativa, que de manera inteligente acuñe primeramente la *idea* y la necesidad del impulso que dicho Consejo debe aportar como una de sus primordiales tareas.

5.3 Competencias

Competencia Genérica: El directivo propone alternativas para dar un seguimiento de evaluación cercano y efectivo, en las diferentes áreas y situaciones donde se requiera un liderazgo y gestión que impulse la mejora continua.

Competencias Específicas:

Conoce y analiza, objetivamente, el diagnóstico institucional de la gestión directiva con una visión autocrítica.

Estructura junto con el Consejo directivo, un formato de seguimiento, evaluable para hacer más efectivo el liderazgo y las estrategias pertinentes.

Realiza acciones de seguimiento al personal a su cargo, que concientice y motiven a los demás miembros del consejo directivo.

5.4 Estrategias

Las estrategias a realizar serán:

Estrategias de elaboración: Este tipo de estrategia se basa en crear uniones entre lo nuevo y lo familiar, por ejemplo: resumir, tomar notas libres, responder preguntas, describir como se relaciona la información.

Estrategias de organización: Este tipo de estrategia se basa en una serie de modos de actuación que consisten en agrupar la información para que sea más sencilla estudiarla y comprenderla.

Trabajar de forma colaborativa

Fomentar la libertad en la expresión de las ideas

Reflexionar

5.5 Participantes

Los participantes son los miembros del consejo directivo:

La Dirección general (1)

Direcciones de sección (4)

Coordinadores académicos (3) preescolar no cuenta con coordinación académica

Preescolar 4 docentes

Primaria 8 docentes

Secundaria 18 docentes

Bachillerato 34 docentes

Los coordinadores de los diferentes departamentos, encargados de los programas institucionales. (7) Como son;

Departamento de idiomas: con 8 personas a su cargo

Departamento de intendencia y mantenimiento: 14 personas a su cargo

Departamento de Cultura y deporte: 11 personas a su cargo

Departamento de Psicopedagogía y Mejora continua: 3 personas a su cargo

Departamento de Informática: 3 personas a su cargo

Departamento de Pastoral: 5 personas a su cargo

Departamento administrativo y de apoyo: 10 personas a su cargo

5.6 Metodología

La metodología será participativa, con un enfoque holístico y constará de dos fases inductiva-motivadora y de ejecución. El procedimiento será en trabajo grupal e individual, general y por departamento.

Se propiciará la participación en cascada primeramente de los miembros del consejo directivo en la elaboración del proyecto, con su participación en las sesiones de análisis y de propuestas de trabajo, estableciendo actividades al interior del mismo Consejo y otras que bajen a las secciones departamentos y a cada miembro. Una vez efectuado este primer momento se hará de manera recíproca la recolección de información para que las participaciones vayan de lo particular a los departamentos y lleguen al consejo directivo, para su análisis y revisión, tanto de las aportaciones como de la herramienta.

5.7 Diseño de la propuesta

Competencia Genérica: El directivo propone y practica alternativas para dar un seguimiento de evaluación cercano y efectivo, en las diferentes áreas y situaciones donde se requiera un liderazgo y gestión que impulse la mejora continua.

COLEGIO CRISTÓBAL COLÓN DE AGUASCALIENTES, A.C.

Proyecto Consejo Directivo

“Mejorando juntos: arte y privilegio”

Primera Fase

Competencia específica	Actividades	Tiempos	Metodología	Estrategias	Evaluación
Conoce y analiza, objetivamente, el diagnóstico institucional de la gestión directiva con una visión autocrítica.	Análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos en el consejo Directivo.	Durante las reuniones de Consejo Directivo sep-octubre	Participativa: en grupo	Trabajo colaborativo: Síntesis/reflexión	Síntesis elaborada 100%
Estructura junto con el Consejo directivo, un formato de seguimiento, evaluable para hacer más efectivo el liderazgo y las estrategias pertinentes, en todos los departamentos.	Elaboración de Formato de evaluación y seguimiento en los diferentes departamentos y secciones	Octubre	Participativa	Elaboración: relación de información Organización Trabajo colaborativo	Formato y estrategia estructurada 100%

“Mejorando juntos: arte y privilegio”

Segunda Fase

Competencia específica	Actividades	Tiempos	Metodología	Estrategias	Evaluación
Realiza acciones de seguimiento al personal a su cargo, que concientice y motiven a los demás miembros del consejo directivo.	<ul style="list-style-type: none"> -Seguimiento de evaluación de actividades generales y de sección en los consejos Técnicos en formato cibernético - Evaluación comentada de las actividades generales vía internet y en Consejo Directivo Seguimiento de plan de hábitos y virtudes en todas las secciones -Visita de verificación general interna de departamento de mejora -Despacho semanal de las directoras -Reuniones de sección semanales de inicio de semana Bachillerato 	Noviembre -Dic	Participativa	Trabajo colaborativo	Actividades realizadas y Síntesis de resultados de las diferentes actividades 50% Propuestas de Mejora de las actividades 50%

5.8 Recursos

Los recursos principalmente son humanos: cada uno de los miembros del consejo directivo y cada miembro académico de la sección o departamento. Los recursos o medios informáticos serán de gran importancia pero el principal será el acercamiento de cada director y coordinador con su personal, de tal manera que se cumpla el objetivo de la pedagogía de la presencia desde la gestión y liderazgo, con base en la filosofía institucional.

Los recursos financieros que serán mínimos dado que el proyecto está basado en competencias humanas y de gestión directiva, las estrategias no causan gasto monetario bromoso o fuerte, al contrario se usaran recursos ya existentes potenciando de manera efectiva su empleo. Sin embargo se proporcionará lo necesario en lo económico.

5.9 Evaluación

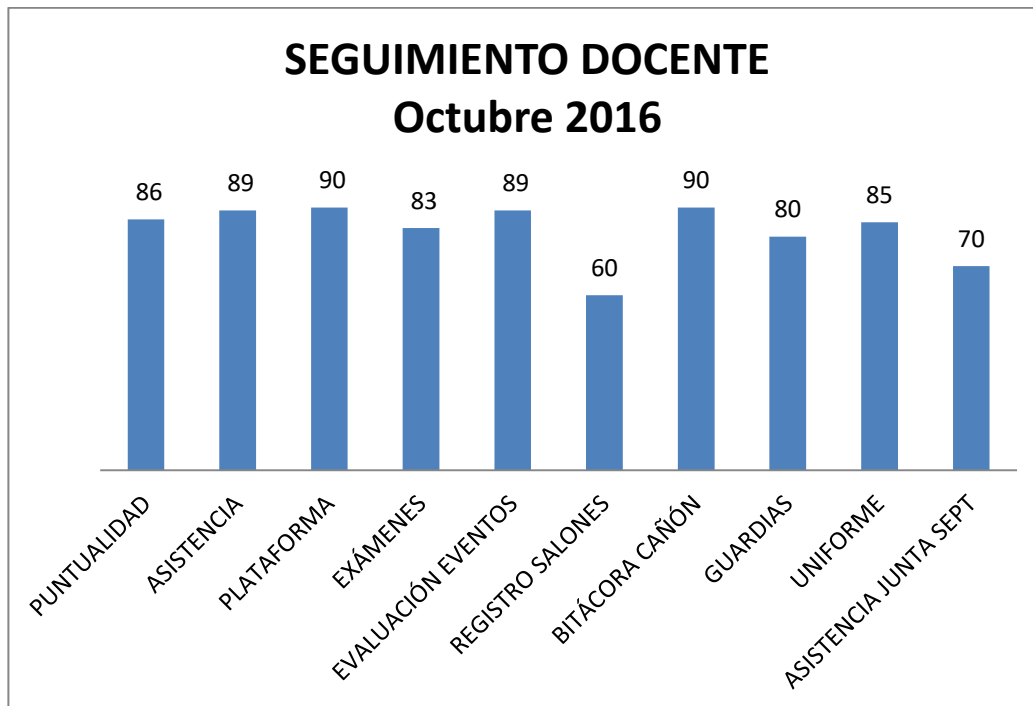
La evaluación del proyecto se realizará de acuerdo al modelo de logro y eficacia de resultados de cada etapa, comparados con las competencias a adquirir, lo cual quiere decir que no solo se espera el producto o la realización de las actividades sino la efectividad de éstas para el fomento de la mejora continua. Se revisarán los criterios de evaluación establecidos en el proyecto, evidenciando los productos obtenidos de cada competencia y actividad, así como el estándar de porcentaje obtenido, el análisis del logro estará a cargo del departamento de mejora continua; recolectando los informes de evaluación y retroalimentación de cada sección y departamento en sus diferentes acciones.

Además se hará una evaluación constante de la estrategia y las actividades para hacer propuestas de mejora o cambio. Es importante mencionar que el proyecto no tiene una duración definida, sino que pretende ser continuo que

después de cada evaluación semestral se harán mejoras y se volverá a llevar a cabo con el propósito de generar una cultura de evaluación integral de mejora, comenzando con el consejo directivo y que a su vez este impacte en el personal a su cargo, encaminando así una gestión de evaluación en conjunto, que sea la cuna de la autogestión institucional.

Los instrumentos utilizados con el personal docente son documentos o formatos que se han digitalizado para facilitar el acceso a ellos y la practicidad en tiempos, además de que la herramienta es atractiva y de su pleno conocimiento consta de 3 preguntas donde solo hay que escribir un número y una sección de sugerencias.

Formulario de Evaluación de actividad en Google: La estrategia se diseñó para provocar al docente una reflexión sencilla pero importante y continua, en los eventos que participa, para escuchar sus sugerencias y a la vez para mejorar las actividades, es una herramienta que si facilita el tomar en cuenta a todo el personal y hacer escuchar su voz en el consejo Directivo, las coordinadoras recolectan y resumen dicha participación, para subirla a la retroalimentación de manera concreta y prudente en la evaluación del Consejo Directivo, dando a conocer también en una síntesis de todo lo evaluado a continuación se presenta el ejemplo de bachillerato sección piloto y que por lo tanto lleva un poco más de tiempo en esta estrategia, los demás se encuentran en los anexos (anexo F).



GRÁFICAS xxxii Seguimiento docente

En la gráfica anterior se observa un rubro de evaluación la que corresponde al porcentaje de los docentes que participaron en la evaluación digital de actividades generales, lográndose buena respuesta. Estos comentarios son anónimos y se sintetizan para hacer mención en el formato de Evaluación de actividades del Consejo directivo, formato que se encuentra en la herramienta de Google drive, donde todos los miembros del consejo tienen acceso y pueden consultar los comentarios.

El formato de Evaluación de actividades es el siguiente: presenta un ejemplo de este formato antes de subirse en la plataforma de google drive:



**COLEGIO CRISTÓBAL COLON DE AGUASCALIENTES A.C.
CICLO ESCOLAR 2016-2017
FORMATO DE PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES**

Nombre de la actividad: “A TRAVÉS DE LOS OJOS DEL ALMA” “Día de Muertos”

Fecha a realizar: 27 de Octubre de 2016 Lugar: Patio Central

OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Rescatar las tradiciones culturales, creando conciencia en nuestros alumnos de la necesidad de continuar con ellas.
PRINCIPIOS EDUCATIVO AL QUE RESPONDE	1.- Educar para una formación humana integral 4.- Educar para un Mundo Global

SECCION O DEPARTAMENTO ENCARGADO: CULTURA Y DEPORTE

ACTIVIDAD	META INDICADORES	RESPONSABLE	DESTINATARIO	RECURSOS
Publicación y entrega de Convocatorias de Altares, Disfraces y Calaveras. 28 de septiembre.	100%	Ma. Rosario López	Directoras de sección	Memorando Convocatorias
Recibir las calaveras en verso y se entregarlas al jurado para el concurso.	80%	Ma. Rosario López	Jurado Calificador	Calaveras en verso
	100%	Ma. Rosario		Calaveras vestidas

Realizar el concurso de calaveras vestidas, y se colocan en la entrada para adornar.		López. Intendente	Comunidad educativa	Teléfono
Invitar a Jurados para el concurso de Altares y para el de Disfraces.	100%	Ma. Rosario López	Jurados	Números en hoja de papel bond
Delimitar el espacio para cada altar.	100%	Ma. Rosario López	Alumnos de diferentes secciones	Números para rifa
Llevar a cabo la rifa de espacios para altares	100%	Ma. Rosario López	Jefes de grupo	Memorado
Se pidió apoyo logístico.	80%	Ma. Rosario López	María Eugenia Reyes	Inició con 20 minutos de retraso y el grupo participante de Leyendas también llegó tarde por lo que se tuvo que cambiar un poco el programa.
Realizar el evento	90%	Ma. Rosario López Maestros de Danza	Comunidad Educativa	Las Sras de Mesa Directiva estaban ocupadas y llegaron poco tarde.
		Mesa Directiva Dirección Gral.	Grupos y alumnos triunfadores	Reconocimiento y Regalo para cada uno de ellos

<p>Realizar la premiación de altares y de disfraces</p> <p>Agradecer al Jurado su participación y entregar un reconocimiento y un regalito</p>	<p>100%</p>	<p>Y Directoras de Sección</p> <p>Dirección General</p>	<p>Integrantes del Jurado</p>	
--	-------------	---	-------------------------------	--

Evaluación (indicadores de logro): De acuerdo a lo planeado y en base a los porcentajes de los indicadores, la actividad se realizó al 97%.
Dejo a consideración del Consejo Directivo la planeación del evento y espero sus comentarios.

RETROALIMENTACION

En la junta de consejo directivo correspondiente a la siguiente fecha: de noviembre

Me gustó la participación de los alumnos pues a diferencia de otros años prácticamente el grupo completo estuvo apoyando en la elaboración del altar. Las leyendas tuvieron poco público pues había varias personas en el área de inflables. (Sistemas)

Excelente la elaboración de los altares, mucha organización, se reflejó el orden y más limpieza en todas las secciones, fue muy bueno para los alumnos, también, muy buena la participación de los maestros y tutores, Felicidades a las directoras y coordinadoras académicas por su organización de Sección, se notó mucho el compromiso, además de la presencia en el evento, muy bonita la participación de los alumnos y acorde... no fue muy bueno el sonido aunque la ubicación del escenario me pareció mejor, en general la organización se vio buena y en tiempo. Gracias a todas por su apoyo y elaboración del altar principal, impactó y gustó. Las leyendas no se me hizo un momento o lugar adecuado. (Dirección general)

Organización muy acertada. Aunque fue difícil mantener a los de primaria en el lugar designado, sin embargo, se logró en un 90%, ya que los alumnos no están acostumbrados. La próxima vez lo lograremos Dm al 100%, pues esto favorece el orden y calidad en los eventos. Es escenario estuvo en mejor lugar. La actividad después del concurso de calaveras tuvo muy poco público. (dirección primaria)

Felicidades por el esfuerzo de seguir cultivando las tradiciones propias de nuestro país. En la realización de los altares observe mucha organización y creatividad, en el concurso de disfraces faltó participación por parte de mi sección; recibí comentarios sobre el concurso de la calavera vestida los papás piden un cambio no ya lo mismo y se vio reflejada en la participación. La realización del evento se comenzó con puntualidad y todas las actividades planeadas se llevaron a cabo satisfactoriamente. Muchas gracias.

Me gustó la organización del colegio para participar en la exposición de los altares, porque toda la comunidad educativa se comprometió y estuvo apoyando. También los miembros del jurado que calificaron los altares. a mi parecer fueron muy objetivos, por lo menos en secundaria quedaron tanto alumnos como maestros muy satisfechos

con los resultados. El evento me gustó la organización y todo lo que presentaron; sin embargo las leyendas casi no tenían público y realmente estuvieron interesantes, sólo que habría que modificar el lugar y a lo mejor el horario.
Hna. Marcela Secundaria

La implementación del objetivo se cumplió en forma adecuada y la participación de toda la comunidad educativa fue realmente sorprendente. Es muy significativo que se realicen actividades acordes a nuestras tradiciones. Una sugerencia es a quién le realizan el altar, creo desde mi perspectiva que deberían de ser personajes mexicanos.
(Olivia González)

En lo personal y desde mi perspectiva este año quedó mucho mejor que el anterior la canonización Jose Sánchez empató muy bien en el “tiempo”, dos mamás me comentaron que fue muy bueno el cambio de escenario, en lo que no hubo tanta audiencia fueron las leyendas (las cuales me parecieron excelentes) yo como mamá fui a hechar un vistazo a mi hijo en juegos y ví que hubo mucha respuesta a los mismos pero vi mamás también disfrutando de sus niños creo tal vez que fue factor que no escucharan leyendas.

La actividad me pareció muy bien organizada, hubo buena participación del personal del colegio. Los altares estuvieron muy bien puestos. En el concurso de disfraces faltó apoyo de maestras al maestro de ceremonias. Recomendaciones: Para próximas fechas cuidar que al día siguiente no sea inhábil para que en los alumnos se fomente el hábito de guardar y limpiar sus altares. (Letty)

En la sección se percibió el compromiso y seguimiento de los tutores para la planeación y organización de los altares. Hubo mucho entusiasmo por parte de los alumnos y al momento de colocar los altares, el trabajo en equipo y la creatividad sobresalieron; por lo que el resultado realmente fue satisfactorio para todos. El escenario me pareció

con mejor ubicación y como ya comentaron no hubo muchos espectadores en las “leyendas”. El evento completo no pude apreciarlo porque estuve apoyando en “El café literario” que organizó biblioteca y aunque no tuvo mucha difusión por la premura de tiempo en la organización; tuvimos bastante audiencia, misma que por recomendación personal de los chicos lectores se fue corriendo por voz. Comenzamos a las 18:30 y concluimos después de las 20:00 sin tener tiempos muertos. La mayoría de las lecturas fueron leyendas y cuentos acordes al día de muertos. Se preparó café y galletas que se ofreció a asistentes y la ambientación favoreció el salón de secundaria que nos facilitaron. (Coordinación Académica de Bachillerato)

OBSERVACIONES

Firmas de sección o Departamento

MA. ROSARIO LÓPEZ ESPINOZA
Coordinación Cultura y Deporte

MA. ALMA VÁZQUEZ VELÁZQUEZ
Dirección General

Esta información se utiliza para la mejora de los eventos y actividades y se concreta en el consejo directivo. Los resultados de las otras estrategias se presentan en los anexos (anexo G).

PARTE IV

CONCLUSIONES LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

A través de la investigación realizada, cuyo objetivo era:

Determinar la relación que existe entre el impulso de la acción directiva y el trabajo efectivo en la mejora continua Institucional de los colegios particulares acreditados por la CNEP en su cuarto modelo: caso Aguascalientes.

Además con los siguientes Objetivos Específicos:

- ✓ Analizar la relación entre la gestión directiva y la efectividad de un plan de mejora, basado en los procesos de calidad según los criterios establecidos en la CNEP caso Aguascalientes.
- ✓ Establecer algunas pautas para que desde el liderazgo directivo, se impulse la Mejora Continua en los colegios particulares acreditados.
- ✓ Proponer un seguimiento directivo, para que fortalezca la mejora en la institución y se genere una autogestión de la calidad o sea la mejora continua.

Se puede determinar que hay una *inherente correlación* entre el impulso de la acción directiva y el trabajo efectivo en la mejora continua, ya que los colegios acreditados por la CNEP realizan un arduo proceso de acreditación como escuelas en Pastoral, pero no les ha garantizado la continuidad de una mejora, se ha visto como un proceso terminal, que aunque no es el objetivo de la Confederación, en la práctica y experiencia se vive así.

Tras el análisis de los procesos de calidad que ha realizado el CCC como caso Aguascalientes, se pudo constatar que mientras la gestión se enfocaba no solo de una manera intelectual en su proceso de mejora sino desde la gestión ordinaria y real que brotara de planes y proyectos participativos se genera un

cambio de mentalidad, hacía la constancia en la evaluación, incluso los mismos docentes fueron los que pidieron ahora ellos armar estrategias de seguimiento, manifestaron la necesidad de que fuera colectiva y coordinada. Por lo que hay un seria y real motivación que se genera cuando la gestión directiva y el liderazgo se dinamiza a partir de la autoevaluación y coevaluación. Se matiza el ambiente de trabajo institucional con la intencionalidad de *mejorar juntos*.

Se pueden establecer las siguientes pautas después del proceso de reacreditación de la CNEP en su cuarto modelo, para que los colegios Particulares las puedan tomar en cuenta, por supuesto como sugerencia y no como ley ya que está abierta a los cambios según las necesidades y los resultados, pero que pueden ser un punto de partida:

- ✓ Hay que generar momentos inmediatos de análisis después de la reacreditación, no porque estén establecidos por la CNEP, sino porque la institución lo quiera. El facilitar estos momentos dependerá altamente de la conciencia del proceso de acreditación del alto mando, o sea de los directivos, darlo a conocer al personal de manera coordinada y verídica como un momento de nuevo arranque en la mejora y no como el final de dicho proceso.
- ✓ Estructurar estrategias de evaluación-mejora de forma colegiada en base a los análisis y necesidades. Estas estrategias deberán ser elaboradas con la participación de todo el consejo directivo, mismo que fomentará el compromiso y facilitará la aplicación de ellas. Hacer formatos, proyectos o rúbricas evaluables lo más prácticos y concretos que puedan llegar a todos y generar la participación.
- ✓ Propiciar no solo la evaluación como elemento final de las actividades sino como un momento cíclico que implica el inicio de algo nuevo, por lo que de las evaluaciones tendrán que emanar siempre sugerencias y acciones de mejora.

- ✓ Establecer acciones de seguimiento directivo, que abarquen los pilares de lo académico, formativo y administrativo, donde se autoevalúe la Institución con la perspectiva de mejora. Mismos que serán elaborados y revisados, con la retroalimentación de los miembros de los diferentes departamentos y secciones, que podrán ser reestructurados conforme a la efectividad de los resultados.
- ✓ Las acciones de seguimiento serán realizadas de manera cíclica y coordinada en todas las secciones y niveles, para que la gestión tenga un enfoque holístico y generando una cultura de evaluación mejora, se propicie como emanación la Autogestión tanto a nivel directivo, como a nivel de ejecución.

En tanto a la metodología mixta utilizada fue buena en cuanto que enriqueció los resultados y el alcance fue muy amplio, casi total. Los medios e instrumentos facilitaron la investigación y la obtención de resultados fue práctica, pudiendo facilitar el análisis y las subsecuentes propuestas, ya que fueron muy claras y se determinó con cierta facilidad las necesidades.

Uno de los obstáculos encontrados a lo largo del proceso de investigación fue que el consejo directivo ya había vivido un proceso de acreditación y por consecuencia también el momento de *término* o de querer que fuera igual que en la primera ocasión, lo que generaba cierta resistencia a seguir en mejora, pero cuando se modeló y piloteó con una sección abriendo los resultados, se generó interés y ambiente de querer mejorar. Otro de los obstáculos en la investigación fue el tiempo.

En cuanto a las aportaciones del trabajo realizado en esta tesis, se considera que aporta pautas claras y concretas en materia de la gestión, así como de los medios para impulsar desde la acción directiva y de manera constante la

mejora. No es un proyecto que tenga término sino que crea la conciencia de que el *final* nunca será visto como opción. También aporta algunos formatos que les pueden orientar a otros colegios para llevar sus procesos de evaluación, y estrategias con herramientas actuales y que facilitan los resultados de manera práctica.

Se acuña en un solo concepto los términos *evaluación-mejora* cómo un sistema cíclico que no se enfoca solo a obtener resultados, sino a examinarlos para continuar mejorando.

Una limitación que se pudo observar durante la investigación, es que se realizó como alto mando, desde la postura de dirección general, lo que pudiera aun sin intención, determinar algunos de los resultados, aunque esto también ayudó porque se trabajó desde una perspectiva no solo de investigación sino de vida, ya que lo que se ponía en la mesa del estudio era la misma vida institucional, la misión y la mejora real.

Una mejora que puede fomentarse en lo metodológico de esta tesis, es que los instrumentos pueden ser menos en cantidad, más paulatinos y con más análisis, para que ni el consejo directivo, ni el personal sienta presión, sino una inclinación y necesidad hacia la evaluación cíclica, que hace mejorar y anhelar el siguiente paso. También en la elaboración de los instrumentos puede tomarse en cuenta más a los participantes y que el proyecto fuera más conocido como proyecto conjunto y dando más estructura formal a las acciones que se iban realizando.

Como sugerencia se podría implementar la participación más directa de los alumnos y de los padres de familia así como de la proyección del liderazgo del consejo directivo fuera de la institución. Ya que en esta investigación se tomó como muestra la acción directiva central, llamado consejo directivo y su impacto en el personal inmediato a su cargo, porque la relación de mejora es directamente hacia ellos, sin embargo sería interesante poder tomar en cuenta

en una nueva investigación, lo que los alumnos y los padres de familia indirectamente reciben y así constatar si este impulso directivo es lo suficientemente fuerte para que sea capaz de impactar en los educandos y en sus familias... más aun en la sociedad, concretamente en la ciudad de Aguascalientes, es entonces cuando manan entonces las siguientes cuestiones ¿Qué aporta un colegio acreditado como escuela en Pastoral? ¿Qué impacto tienen sus egresados? ¿De qué manera incide en la cultura de mejora de una sociedad conformista? Las respuestas están detrás de la investigación...

Ha sido pues esta investigación la puerta para que en la Institución se comience a tener una nueva conceptualización de la evaluación-mejora al interior, pero a la vez despierta el hambre de poder hacerlo hacia el exterior, con la misma finalidad de crecer y poder cumplir mejor la misión como escuela en pastoral. Ha sido la puerta, para no tener miedo a las evaluaciones y autoevaluaciones porque no se ven o analizan de forma solitaria, sino unidas al para qué, al hacia dónde, poniendo los ojos no solo al problema del momento sino a la solución, a las estrategias y a los caminos que hacen avanzar. La evaluación-mejora, no es entonces un juicio fríamente estructurado, es el principal medio de la búsqueda de la calidad, del fortalecimiento de los pilares que sostienen, de la prosperidad firme, de la mejora continua.

REFERENCIAS

Ares A. (s.f.) *El liderazgo en los grupos*. Recuperado de http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Liderazgo_en_los_grupos.PDF

Asociación Nacional de Universidades e institutos de Educación Superior (ANUIES). (2010) *El papel de la educación privada en el proceso de desarrollo nacional*. Recuperado el 30 de julio de 2016, de <http://www.anuies.mx/anuies/acerca-de-la-anuies/resena-historica>

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
Bon V. (2015) *Calidad Educativa y procesos de mejora continua*. http://www.virtualeduca.info/ponencias2011/141/Calidad_Educativa_y_procesos_de_mejora_continua.pdf

Bon, V. (2015). *Calidad Educativa y procesos de mejora continua*. Recuperado el 21 de Mayo de 2016, de http://www.virtualeduca.info/ponencias2011/141/Calidad_Educativa_y_procesos_de_mejora_continua.pdf

Brooks, R. (2005) Measuring University Quality. En: *The Review of Higher Education*. Volume 29, number 1, Fall 2005, pp. 1-21

Cámere E. (2013). *La confianza en el colegio: Reto del Director*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/802/80210110.pdf>

Confederación Nacional de Escuelas Particulares (CNEP) 2016, *Acreditación*. Recuperado Octubre 2016, de <http://cnep.org.mx>

Rabel T. (2012) *4o. Modelo de Calidad Educativa, Revista CNEP 48*

Colegios APG (2012) *Modelo Educativo*. México

Consejo Nacional de Evaluación la Política de Desarrollo Social. (2013) *Evaluación Integral del Desempeño de los Programas Federales de Formación de Docentes y Escuelas Normales 2013-2014*. Reporte elaborado por Guadalupe Ruiz Cuéllar. Universidad Autónoma de Aguascalientes. México.

Confederación Nacional de Escuelas Particulares (2012), *SACE, Documento Base, 4to. Modelo*. México

Confederación Nacional de Escuelas Particulares (CNEP) *Nosotros*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2016, de <http://cnep.org.mx/>.

Durán F., (2001) *Reseña de Una historia para ser recordada de Valentina Torres Septién Revista del Centro de Investigación* (enero-junio). Recuperado de: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34241610>> ISSN 1405-6690

Esquivias, J. (2014) *Acerca del ethos profesional del directivo universitario: un enfoque antropológico para dirigir en la Universidad*. Pamplona: EUNSA
https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/5016/1/images/diagnostico_del_programa_s246.pdf

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2014). *El Derecho a una Educación de Calidad*. Recuperado noviembre 2016, de <http://www.inee.edu.mx/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2010) *Censo de Población y Vivienda*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2016, de <http://www.inegi.org.mx/>.

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). (2010). *El Derecho a la Educación en México. Informe 2009*. Documento recuperado el 5 de diciembre de 2016 de: http://www.inee.edu.mx/images/stories/Publicaciones/Informes_institucionales/2009/Completo/derechoeducacion_completob.pdf

Isaacs D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos*. Edo. México: Ediciones Ruz.

Márquez, A. (2004). Calidad de la educación superior en México ¿es posible un sistema eficaz, eficiente y equitativo? *Revista Mexicana de Investigación Educativa, abril-junio, Vol. 9, núm.21, pp. 477-500.*

Martínez, F. (2009). La evaluación de la calidad de los sistemas educativos. Propuesta de modelo. En E. Martín y F. Martínez Rizo (Coords.), *Avances y desafíos en la evaluación educativa*. España, Madrid: OEI.

Martínez, F. (1996). *La calidad de la educación en Aguascalientes: diseño de un sistema de monitoreo*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes, Instituto de educación de Aguascalientes.

Organización de las Naciones Unidas para la educación la ciencia y la cultura, (1990). *Declaración Mundial de Educación para Todos*. Recuperado de : <http://www.oei.es/efa2000jomtien.htm>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016). *Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos. PISA 2012 Resultados*. Recuperado 2 de octubre 2016 de <http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/programainternacionaldeevaluaciondelosalumnospisa.htm>

Pedagogía Salesiana (2016) *Pedagogía de la Presencia*. Recuperado el 1 septiembre de 2016, de <http://es.catholic.net/op/articulos/47888/cat/35/sistema-preventivo-de-don-bosco-conocida-como-pedagogia-salesiana.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2000). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Documento recuperado el 5 de diciembre de 2010 de: <http://www.undp.org/spanish/mdg/>

Rabel, T. (2012) Sistema de Acreditación de la Calidad Educativa para las Escuelas Particulares de Educación Básica y Media superior de México. *Revista CNEP* 48, 7-9.

Ruiz, G. (1999). *Un acercamiento a la calidad de la educación primaria en Aguascalientes desde la perspectiva de la efectividad escolar*. Aguascalientes: UAA.

Secretaría de educación Pública (2014) Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa en Educación Básica Diagnóstico 2014. Recuperado de https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/5016/1/images/diagnostico_del_programa_s246.pdf

Secretaría de Educación Pública. (2013) *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, principales cifras, ciclo escolar 2012-2013*.

Thompson J. (2006) Concepto de proyecto. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/proyecto/concepto-proyecto.html>

Toranzas, L. (1996). Evaluación y calidad En: *Revista Iberoamericana de Educación, número 10, enero-abril.*

Tünnermann, C. (2006). *La calidad de la educación superior y su acreditación: la experiencia centroamericana. Foro Nacional Sobre Calidad de la Educación superior.* Recuperado de:

http://www.uam.mx/foro_anuies_uam/conferencias_magistrales/Carlos_Tunerman.pdf

Biblioteca UP Aguascalientes

ANEXOS

Biblioteca UP Aguascalientes