

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**UN ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO DURANTE  
LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ACREDITACIÓN ADVANCED EN  
EL COLEGIO MONTERREY**

**Memoria de Proyecto de Investigación dirigida presentada ante la Escuela de  
Administración Educativa para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la  
Educación con énfasis en Administración de la Educación**

**EDRAY BERMÚDEZ SOLANO  
ANA LOURDES GÓMEZ ZÚÑIGA**

**Ciudad Universitaria Rodrigo Facio**

**2016**

## **Dedicatoria**

A mi familia por su apoyo incondicional.

Ana Lourdes Gómez Zúñiga

## **Dedicatoria**

Para todos mis profesores y maestros desde la Escuela Ricardo Vargas Murillo, Colegio Técnico Profesional Los Chiles y la Universidad de Costa Rica porque ellos me enseñaron el ideal de ser profesor un día.

De Edray Bermúdez S.

## **Agradecimientos**

Agradezco a la Universidad de Costa Rica porque gracias a todo su sistema logré terminar esta licenciatura: Escuela de Formación Docente y Escuela de Administración Educativa.

Agradezco también al Colegio Monterrey que cortésmente permitió la realización del estudio.

Para Ana Lourdes quien me hizo parte de la investigación con toda su perseverancia.

De Edray Bermúdez Solano


Un agradecimiento a la Universidad de Costa Rica por las experiencias vividas que me permitieron construir una parte de lo que soy. Al colegio Monterrey por abrir sus puertas y contribuir con el desarrollo de la investigación. A mi madre por su apoyo en todo momento.

A Edray por su esfuerzo para lograr la meta propuesta

Ana Lourdes Gómez Zúñiga

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

Dr. Victor Hugo Orozco Delgado  
Representante del Director  
**Escuela Administración Educativa**



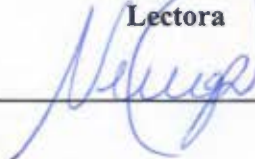
---

Dra. Mónica Arias Monge  
**Directora de Tesis**



---

Dra. Adriana Venegas Oviedo  
**Lectora**



---

Dr. Geovanny Monge Campos  
**Lector**



---

Lic. Jerson Mora Calderón  
**Profesor Invitado**



---

**Índice**  
**Tabla de Contenidos**

<b>Contenido</b>	
Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos .....	iv
TRIBUNAL EXAMINADOR .....	v
Índice .....	vi
Resumen .....	x
Résumé .....	xi
CAPÍTULO I .....	1
Introducción .....	1
Pertinencia de los modelos de evaluación .....	3
Contexto del estudio .....	5
Pertinencia académica .....	8
Objetivos .....	12
Objetivos generales .....	12
Objetivos específicos .....	12
CAPÍTULO II .....	14
MARCO TEÓRICO .....	14
Marco contextual .....	14
Marco conceptual .....	22
Educación .....	23

Administración de la educación .....	24
Gestión de la educación.....	25
Calidad de la educación.....	28
Acreditación de organizaciones educativas.....	32
La mejora continua de los procesos educativos .....	43
CAPÍTULO III.....	46
MARCO METODOLÓGICO.....	46
Tipo de Investigación .....	47
Población y muestra .....	48
Variables del estudio .....	50
Operacionalización de las variables .....	51
Métodos, técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	55
Entrevista .....	55
Cuestionario.....	56
Guía de observación documental.....	57
Análisis de datos.....	58
Alcances .....	61
CAPÍTULO IV.....	64
Análisis de Resultados .....	64
Información General de los participantes.....	64
Estado de los criterios e indicadores del Modelo Advanced en el Colegio Monterrey....	67
Estándar 1 Propósito y dirección.....	68

Estándar 2 Gobierno y Directivos .....	73
Estándar 3 Enseñanza y evaluación del aprendizaje .....	80
Estándar 4 Recursos y sistemas de apoyo .....	92
Estándar 5 Utilizando los resultados para el mejoramiento continuo .....	98
<b>Acciones de Implementación del modelo AdvancED .....</b>	<b>103</b>
Estándar 1 Propósito y Dirección.....	104
Estándar 2 Gobierno y Directivos .....	107
Estándar 3 Enseñanza y evaluación del aprendizaje .....	113
Estándar 4 Recursos y sistemas de apoyo .....	118
Estándar 5. Utilizando los resultados para el mejoramiento continuo .....	123
<b>Relaciones entre las prescripciones del modelo AdvancED y las acciones implementadas por la institución durante la gestión del mejoramiento continuo. ....</b>	<b>136</b>
Síntesis estándar 1 Propósito y dirección .....	136
Síntesis estándar 2 Gobierno y Directivos .....	138
Síntesis estándar 3 Enseñanza y evaluación del aprendizaje .....	141
Síntesis Estándar 4 Recursos y Sistemas de Apoyo .....	147
Síntesis Estándar 5 Utilizando los resultados para la mejora continua .....	149
<b>Reflexiones sobre la gestión de la educación de la aplicación del modelo.....</b>	<b>152</b>
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>153</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>153</b>
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>162</b>
<b>Propuesta de plan estratégico orientadas al mejoramiento continuo en la implementación del modelo de acreditación AdvancED.....</b>	<b>162</b>



Introducción.....	162
Base Conceptual.....	163
Definición de acciones estratégicas.....	166
Propuesta de orden general para las instituciones educativas costarricenses.....	172
Referencias.....	173
Anexos .....	CD

## Resumen

La calidad de la educación resulta un tema relevante en el quehacer de la Administración Educativa; es mediante su seguimiento que se busca un desarrollo óptimo del Centro Educativo. La presente investigación analiza el proceso de gestión del mejoramiento continuo durante la implementación del Modelo de Acreditación AdvancED en el Colegio Monterrey. Dicho mecanismo brinda pautas para asegurar el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de buenas prácticas acordes con las necesidades de la Comunidad Educativa, las cuales deben promover un apropiado proceso en la toma de decisiones.

Para obtener la información se aplicaron tres herramientas: entrevista semi-estructurada a los Directores de Sección, cuestionarios a estudiantes, encargados de familia docentes y funcionarios administrativos, así como una guía de observación documental. El análisis del tema planteó la necesidad de aportar una propuesta de instrumento para determinar áreas por mejorar en los estándares propuestos por el modelo AdvancED.

A partir del análisis se propone un conjunto de acciones estratégicas enfocadas en la implementación del modelo AdvancED en el Colegio Monterrey, esto como proceso de mejora continua para el logro de la calidad de la educación; la propuesta se realiza a través de la evaluación de las acciones desarrolladas durante la implementación del modelo.

Finalmente, la calidad de la educación es un proceso complejo que amerita la comprensión de los objetivos institucionales, el entendimiento de las necesidades del estudiantado y las demandas de la sociedad actual. Para esa búsqueda, los modelos de acreditación se presentan como una herramienta que permite brindar seguimiento para las distintas áreas de gestión, lo que implica un compromiso de la institución para analizar su quehacer y proponer una mejora para la toma de decisiones. Los argumentos expuestos son un llamado a la reflexión para la Comunidad Educativa, así como para todas aquellas instituciones que procuran una educación de calidad mediante la implementación de modelos evaluativos, sean nacionales o internacionales.

## Résumé

La qualité de l'éducation est un sujet qui prend l'intérêt dans le domaine de la gestion de l'éducation. La qualité de l'éducation est un sujet très important parmi les missions de l'Education C'est à travers de la suite qu'on cherche un développement optimal dans le centre éducatif. et c'est par cette démarche que nous recherchons un développement optimal de l'Enseignement. Cette étude analyse la procédure/ le processus de gestion de démarche d'amélioration continue pendant la mise en place du model de certification AdvancED au « Colegio Monterrey ». Cet outil détermine les étapes pour assurer l'accomplissement des objectifs et le développement de bonnes pratiques en accord avec les besoins de la communauté éducative, qui doivent promouvoir une correcte prise de décisions.

Pour obtenir les données, nous avons appliqué trois outils : entretiens semi structurés avec les proviseurs des sections, questionnaires à destination des apprenants et responsables des famille, professeurs et fonctionnaires administratifs, ainsi qu'un guide d'observation de documents. L'analyse du sujet imposa de proposer des instruments pour déterminer les domaines à améliorer dans les items proposés par le Modèle AdvancED.

A partir de l'analyse, nous proposons un ensemble d'actions stratégiques basées sur l'application du Modèle de certification AdvancED au « Colegio Monterrey », comme une procédure d'amélioration continue pour l'amélioration de la qualité de l'éducation. Le travail a été réalisé à travers des actions développées pendant l'application du Modèle.

Finalement, la qualité de l'éducation est une procédure complexe qui mérite la compréhension des objectifs de l'institution, la compréhension des besoins des apprenants et les demandes de la société actuelle. Pour cette recherche, les Modèles de certification sont présentés comme un outil qui permet de donner la suite pour les différents domaines de gestion, ce qui implique un compromis de l'institution pour analyser le travail quotidien et proposer une amélioration de la prise des décisions. Les arguments exposés sont un appel à la réflexion tant pour la communauté éducative que pour toutes les organisations qui procurent une éducation de qualité avec l'application de modèles d'évaluations, qui peuvent être nationaux ou internationaux.

## Lista de tablas |

Tabla 1 .....	20
Tabla 2 .....	35
Modelo EFQM .....	35
Tabla 3 .....	36
Modelo Iberoamericano .....	36
Tabla 4 .....	37
Modelo MECEC .....	37
Tabla 5 .....	40
Tabla 6 .....	49
Tabla 7 .....	51
Matriz de operacionalización de la variable: Implementación del Modelo de acreditación AdvancEd .....	51
Tabla 8 .....	53
Matriz de operacionalización de la variable: Gestión del Mejoramiento Continuo .....	53
Tabla 9 .....	60
Escala de frecuencia .....	60
Tabla 10 .....	66
Síntesis de cuestionarios aplicados .....	66
Tabla 11 .....	111
Procesos implementados por los directivos .....	111
Tabla 12 .....	112
Aspectos que potencian los directores como parte de la gestión del modelo AdvancED ..	112

Tabla 13 .....	120
Percepción de los directores sobre estándares y su relevancia.....	120
Tabla 14.....	123
Tabla 15.....	126
Áreas de mejora en la institución evidenciadas por los directores.....	126
Tabla 16.....	129
Contraste del Plan Estratégico Propuesta: Lo mejor de todo!.....	129
Tabla 17.....	130
Contraste del Plan Estratégico Propuesta: ADN Curricular.....	130
Tabla 18.....	133
Contraste del Plan Estratégico Propuesta Organización Efectiva.....	133
Tabla 19.....	134
Contraste del Plan Estratégico Propuesta Un Camino Sólido.....	134
Tabla 20.....	137
Ejemplos de documentación del Estado del Estándar Propósito y Dirección de AdvancED .....	137
Tabla 21.....	145
Relación de la Política Educativa del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica respecto a los elementos de enseñanza y aprendizaje del Modelo de Acreditación AdvancED.....	145
Síntesis Estándar 4 Recursos y Sistemas de Apoyo.....	147
Tabla 22.....	151

Mejoramiento continuo como respuesta a las áreas de gestión de la educación en cada estándar del Modelo de Acreditación AdvancED.....	151
Definición de acciones estratégicas .....	166
Tabla 23 .....	167
Matriz de acciones de implementación de acciones estratégicas para el mejoramiento continuo.....	167

## Índice de Figuras

### Contenido

Figura 1: Componentes de la calidad en estudiantes a nivel internacional. Elaboración propia, 2014, a partir de UNICEF. ....	29
Figura 2: Componentes españoles del concepto de calidad. Elaboración propia, 2014, a partir de Antúnez (1999). ....	31
Figura 3: Percepción del indicador “El personal de la institución se compromete con una cultura orientada al desarrollo de competencias de aprendizaje, pensamiento y habilidades para la vida” según poblaciones encuestadas. ....	72
Figura 4: Percepción del indicador “El cuerpo directivo opera responsablemente y funciona efectivamente” según poblaciones encuestadas. ....	75
Figura 5: Percepción de “Los procesos de supervisión” según poblaciones encuestadas. Elaboración propia 2016. (Ver Anexo 3) ....	79
Figura 6: Percepción de “El plan de estudios implementado en la institución provee experiencias de aprendizaje para el desarrollo de competencias que conduzcan exitosamente al próximo nivel (Programas de cursos que organizan los objetivos, contenidos, metodologías y evaluación de los aprendizajes)” según poblaciones encuestadas. Elaboración propia 2016. ....	81
Figura 7: Percepción de “El colegio tiene una estructura formal donde cada estudiante es bien conocido por lo menos por un adulto quien apoya la experiencia educativa de ese estudiante” según poblaciones encuestadas. ....	89

Figura 8: Percepción de “La institución provee y coordina servicios de apoyo para enfocarse en las necesidades únicas del aprendizaje de los estudiantes” según poblaciones encuestadas. Elaboración propia 2016. ....	91
Figura 9: Los estudiantes y el personal escolar utilizan una variedad de recursos tecnológicos y de información para apoyar los programas educativos de la institución. Elaboración propia. 2016. ....	95
Figura 10: Los estudiantes y el personal escolar utilizan una variedad de recursos tecnológicos y de información para apoyar los programas educativos de la institución. ..	102
Figura 11 Organigrama Colegio Monterrey .....	108
Figura 12 Ecuación para el mejoramiento de la matrícula de una Institución Educativa. .	151



## CAPÍTULO I

### Introducción

Los desafíos globales que ocasionan los avances científicos, tecnológicos y sociales son parte de los retos y competencias que encara el sistema educativo en cuanto a la educación de las nuevas generaciones; García, Rojas y Campos (2002) lo ejemplifican de la siguiente manera:

El avance de los medios de comunicación y la velocidad del desarrollo científico-tecnológico que caracterizan el presente y se profundizan en el futuro, conducen a una corta vida del conocimiento que es susceptible de ser enseñado en los centros educativos. (p. 114)

Esto conlleva a que se generen modificaciones a lo interno del centro educativo, necesarias para el cumplimiento de su razón de ser. La escuela, como agente de socialización, se vincula con procesos de enseñanza, aprendizaje y construcción del conocimiento; implica una relación dual entre dos conceptos, ya que “(...) no hay sociedad sin educación ni educación sin sociedad...” (Fallas y Herrera, 2009, p. 41). Por lo tanto, la institucionalización del proceso mediante el apoyo de políticas es un hecho necesario que permite el desarrollo social del ser humano.

Hoy día, la educación costarricense se concibe como un medio para que la sociedad avance en un plano cultural y económico. Fallas y Herrera (2009) indican que el modelo

educativo costarricense “(...) promueve muchos aspectos valiosos y deseables que lo perfilan como un sistema de alta calidad... sin embargo, no se dispone de información estructurada que permita probar el grado de eficiencia y sistematización de este modelo” (p. 5). A pesar de la inversión en el sistema educativo y los programas que se generen en el ámbito público, no se cuenta con información que permita asegurar y medir los resultados que se desarrollan de manera efectiva.

Para mantener un control en los procesos desarrollados en el centro educativo y así lograr el cumplimiento de los objetivos, debe existir una adecuada administración de la educación, tanto en la gestión de recursos (financieros, humanos y materiales), en el currículum escolar (programas de estudio) e inclusive en lo referente a la doctrina organizacional de las instituciones educativas. Resulta entonces necesario, desarrollar acciones que garanticen la efectividad del proceso de aprendizaje y, por ende, del conjunto de actividades alrededor de este, estableciendo buenas prácticas de gestión en organizaciones educativas.

La institución escolar responde a un modelo educativo y sus políticas internas deben orientarse al cumplimiento de sus fines. Como bien lo menciona La Ley Fundamental de Educación (1957), debe procurarse desarrollar aptitudes, atendiendo adecuadamente las diferencias individuales y permitir el desenvolvimiento de la capacidad productiva y de la eficiencia social, construyendo un marco de referencia para la planificación institucional del centro educativo.

### **Pertinencia de los modelos de evaluación**

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de prácticas acordes con las necesidades de la comunidad educativa, se debe recurrir a estrategias que permitan orientar las actividades de la organización, las cuales deben promover una educación de calidad. Para esto, es oportuno examinar con detenimiento lo que acontece en el centro educativo y tomar decisiones a partir de ello. “Lo que tenemos en las organizaciones educativas no termina de gustarnos por eso la necesidad de cambiarlas” (Cantón, 2001, p. 18). La necesidad de llevar a cabo un cambio no solo busca mejoras en las condiciones que presenta la organización, sino también modificar el cómo se hacen las cosas para obtener mejores resultados durante el proceso de gestión.

En este contexto, el Ministerio de Educación Pública (MEP, 2013) ha realizado esfuerzos institucionales para mejorar la calidad de la educación; mediante la implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC) se construye el término de calidad y se establece como “la satisfacción de las necesidades educativas de la persona y la comunidad mediante un proceso que potencie con equidad, el desarrollo humano y la identidad nacional” (MEP, 2013, p. 9). Por lo tanto, a lo interno de la administración se deben desarrollar procesos de gestión que fomenten la calidad, considerando elementos tales como la persona y la comunidad educativa en un marco de equidad, es decir, promover una serie de acciones que trascienden procesos rutinarios e inactivos.

Cuando se trata de discutir acerca de la calidad en instancias educativas, el tema es de gran amplitud y su enfoque varía según sea el contexto, ya sea en educación superior, secundaria o educación general básica. Inclusive, las instituciones educativas se enfrentan

con ámbitos distintos, ya que “los directores, profesores y los restantes participantes en la mejora de los centros educativos difieren en la percepción de los mismos resultados...El éxito escolar significa diferentes cosas para los diferentes actores en escena” (Mackenzie, 1983, p. 13). Mediante esta perspectiva, no hay duda de que brindar a las personas una educación de calidad es clave para la igualdad, pero su fundamento conceptual y práctico varía según el sujeto, por lo que es necesario considerar la seguridad humana, el entorno que se habita y el desarrollo social en general, lo cual constituye además de un reto enorme, una amplia gama de oportunidades para los responsables del sector educativo.

Para la gestión de la calidad se utilizan diversos modelos y herramientas que fomentan buenas prácticas institucionales en organizaciones educativas. Uno de los mecanismos es la normalización mediante las acreditaciones, las cuales certifican a las instituciones en sus prácticas de acuerdo con los requerimientos del modelo en el que desean certificarse, ya que la certificación “atestigua que un servicio como es la educación, se ajusta a determinadas normas, al expedir un acta o una marca de conformidad en la que se da fe documental del cumplimiento de todos los requisitos...” (Cantón, 2001, p. 125). Estos requisitos se cumplen al reflejarse en las prácticas del centro educativo; el respectivo proceso puede llevarse a cabo por distintos agentes y acciones. Al respecto se pueden citar modelos internacionales como el *IWA Quality Management Systems Guidelines for the application of ISO 9001: 2000 in education*, así también el EFQM Modelo Europeo para la Calidad o el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Educativa, entre otros.

### **Contexto del estudio**

En el contexto nacional se pueden encontrar iniciativas del MEP que buscan una mejora en la calidad de la educación; un ejemplo en el ámbito de certificación es el Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC), el cual, al ser un componente del Programa de Implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (PIMICEC), conlleva un proceso y guía en el momento de llevarlo a la práctica. Estos esfuerzos se iniciaron a finales del 2009, realizando una invitación a los centros educativos públicos en materia de participación e implementación del programa.

Los modelos de evaluación permiten a los gestores de los centros educativos implementar procesos de mejora en diversas áreas, teniendo como eje central la calidad a través de parámetros conocidos como estándares, los cuales van a orientar las prácticas internas de la institución, considerando un grado de cumplimiento a nivel general de los procesos (MEP, 2013). Por todo lo anterior, los modelos de evaluación se presentan como una herramienta actualizada que permite planificar procesos de mejora continua, instando así a que la institución en que se aplique o implemente de manera total vaya progresando tanto en lo administrativo como lo curricular, es decir, que los resultados aseguren un cambio también en la práctica docente.

Por su parte, implementar un modelo de acreditación internacional requiere un proceso determinado para la mejora del centro educativo. El proceso da inicio con la participación voluntaria y autoevaluación a modo de diagnóstico, lo que permite identificar un estado organizacional, luego se realiza la evaluación externa de quienes intervienen en el proceso, en su mayoría agentes no vinculados con la institución que establecen un

resultado que otorga o niega dicho reconocimiento. Entre las variables que componen el procedimiento se contempla el cómo se obtiene la re-acreditación, el proceso demanda una serie trabajos específicos con respecto al rendimiento académico, la formación de los docentes e incluso la documentación de los resultados, es decir, la evidencia.

El estudio será realizado en el Colegio Monterrey ubicado en Vargas Araya de Montes de Oca, San José, Costa Rica. La institución recibió su acreditación en febrero del 2011 y esta se mantendrá hasta el 2016 con la visita de la entidad acreditadora para efectos de renovación. El colegio fue fundado en el año 1956, actualmente cuenta con una población de 902 estudiantes, se compone de tres secciones: preescolar, primaria y secundaria, cuenta con programa de educación especial desde el maternal hasta secundaria, por otro lado, la cantidad de docentes y administrativos es de 143 funcionarios.

El Colegio Monterrey enfoca una doctrina organizacional vinculada con perspectivas y creencias cristianas, en este marco se encuentra acreditada por la Asociación Internacional de Escuelas Cristianas (ICAA). La asociación vela por el desempeño de la institución en materia curricular permitiendo apoyarlos en prácticas que reflejen la filosofía y contexto cristiano; a su vez, la entidad acredita a las instituciones con el modelo AdvancED, el cual se encarga de que las prácticas de la institución sean orientadas hacia la calidad a través de la solidez institucional, la calidad curricular, los niveles académicos alcanzados y el desarrollo organizacional.

Los estándares de AdvancED son una herramienta de mejora que se definen como: “Una amplia declaración de prácticas y condiciones de calidad necesarias para alcanzar la calidad en el aprendizaje estudiantil y en la efectividad de la organización” (ICAA Internal

review for schools, 2012, p. 1), en este caso, AdvancED se encarga de las distintas áreas que componen el centro educativo.

Ya que este estudio posee un enfoque investigativo del dominio de la administración de educación, se necesita comprender la cultura organizacional que compone el objeto de estudio: La Comunidad Educativa Monterrey, para esto es necesario conocer parte de su cultura organizacional a través de la misión y visión del centro, en los cuales se establecen parámetros que buscan la calidad a la vez que se plantea ser la mejor institución y mejorar continuamente, sin dejar de lado el desarrollo del estudiante:

Visión: Ser la mejor institución educativa sin fines de lucro, fundamentada en los principios bíblicos, y comprometida con el desarrollo integral y sostenible del individuo y la sociedad.

Misión: Formamos ciudadanos solidarios, capacitados para construir una mejor sociedad en beneficio de la Patria y de la humanidad, mejorando continuamente y guiados por el mensaje transformador del Señor Jesucristo. (Manual del funcionario, p. 5)

La aplicación de esta investigación requerirá el análisis de distintos grupos que componen la comunidad educativa, tales son los estudiantes que se encuentran en 10 ° y 11 ° año, y que han formado parte de la institución inclusive antes de haber obtenido la acreditación en el año 2011, además, se tomarán en cuenta los padres de familia de la generación mencionada y con detalle mayor los directivos de ese centro.

Como estudiantes conscientes de la realidad y los desafíos que enfrenta la educación actualmente, se propone la siguiente investigación en la carrera de

Administración de la Educación de la Universidad de Costa Rica, a partir del segundo semestre del año 2014 y la pretensión para aplicar los instrumentos de análisis será durante el segundo ciclo del año 2015.

El Colegio Monterrey, al ser un ente real educativo, cuenta con niveles organizados en preescolar, primaria y secundaria, con características y requerimientos diferentes a las poblaciones que atiende; por estas razones consiste en un objeto de estudio interesante para el campo de la administración de la educación como disciplina científica, puesto que las organizaciones educativas plantean situaciones específicas dependiendo de los niveles que se traten, como lo indica Salas (2003) “cada nivel educativo exige a la organización educativa procesos de administración distintos, en el tanto sus responsabilidades, objetivos y metas son diversos y obedecen a las características propias de cada etapa de formación” (p. 12).

### **Pertinencia académica**

Para lograr cambios significativos en la institución, debe darse un compromiso y fomentar la responsabilidad entre los participantes del proceso. Ejecutar acciones estratégicas es primordial para la organización, ya que “el movimiento de mejora de la escuela se relaciona con el aprendizaje organizativo, con la idea de reforzar la capacidad del centro educativo para autogestionar el proceso de cambio” (Cantón, 2001, p. 34). Un compromiso que asume la institución educativa luego de ser acreditada, consiste en mejorar cada área de forma continua, ya que “la mejora es el primer paso a la calidad, como meta situada lejos (...) algo a lo que se tiende sin llegar a conseguirlo plenamente” (Cantón, 2001, p. 35). La mejora se concibe como un proceso constante, es decir, no se detiene ni se llega a la meta de forma rotunda, siempre se presentarán situaciones que



requieran un cambio parcial o total, asimismo, requiere de compromiso por parte de la institución.

Esta idea de movimiento de mejora está ligada inmediatamente a la cuarta función del administrador, según Chiavenato (2007): el control. En su segunda concepción, se dicta así:

Control como sistema automático de regulación. Utilizado con el fin de mantener un grado constante de flujo o un sistema en funcionamiento...El mecanismo de control detecta posibles desviaciones o irregularidades e introduce, de modo automático, las regulaciones necesarias para volver a la normalidad. (p. 151)

Con el control dentro de la administración de la educación se logra la evaluación de las distintas acciones implementadas en el centro educativo, permitiendo a la dirección tener un panorama amplio de los aspectos que deben cambiar en el centro y del funcionamiento del mismo. Un modelo de evaluación de calidad de la educación será, entonces, un proceso que guiará la actividad realizada hacia un fin determinado.

Una herramienta para la gestión de la calidad en organizaciones educativas presentes en distintos centros educativos es el modelo de acreditación AdvancED. Al ser un agente evaluador instaura la mejora como parte del compromiso que el centro educativo adquiere durante el proceso de acreditación. Dicho modelo internacional es de origen estadounidense y es utilizado por varias instituciones educativas privadas en Costa Rica, entre ellas American International School, Lincoln School y Colegio Monterrey. El modelo propone una serie de estándares, entendidos como los requerimientos mínimos con los que

debe cumplir la institución educativa según los criterios e indicadores que establece también la entidad acreditadora.

La entidad de AdvancED propone el mejoramiento continuo, que no sólo debe contemplarse cada cinco años durante la visita de la entidad, sino que debe ser un compromiso institucional en donde se busque la mejora día con día en las prácticas de la institución. Implementar un modelo de gestión en temas de calidad requiere orden y planificación, de igual forma, es un factor que complementa el proceso administrativo y permite una visión externa sobre lo que la institución educativa debe contemplar para el diseño de buenas prácticas administrativas.

El modelo AdvancED se enfoca, por ejemplo, en la mejora continua y en la dirección de los procesos por parte de la administración, siempre manteniendo la relación con la efectividad de los ambientes de aprendizaje. Para efectos de investigación se contempla analizar la gestión de la institución con respecto a los estándares del modelo y las acciones implementadas de la mejora continua; dichos estándares se componen de una serie de indicadores: “aquella condición que debe cumplir una determinada actividad, actuación o proceso, es decir qué perseguimos, cuál es el objetivo que se pretende de sus características...debe ser medible” (Mirá y Gómez, 2004, p. 3). Por lo tanto, el indicador implica “el grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad” (MEP, 2013, p. 8). En otros términos, se considera como el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado estándar.–

La Administración de la Educación explica la realidad de los centros educativos y procura soluciones proyectando su aplicación. Basados en los métodos de observación, análisis y propuesta, en esta investigación se plantea explicar la naturaleza de los

fenómenos organizacionales y abordarlos de manera pragmática con una dimensión metodológica, en coherencia con la comprensión de los fundamentos teóricos y epistemológicos. Respecto a la pertinencia de la presente investigación en su concepción educativa, explica Salas (2003): “la principal característica de una disciplina científica es la coherencia interna entre los fundamentos epistemológicos y teóricos, las prescripciones metodológicas y las proyecciones de aplicación” (p. 12).

La investigación se propone brindar un conjunto de estrategias, con el objetivo de continuar en la institución un proceso de mejora continua. La propuesta se realiza a través del análisis de las acciones desarrolladas durante la implementación del modelo AdvancED. Los argumentos expuestos son un llamado a la reflexión para esta comunidad educativa, así como para todas aquellas instituciones que procuran una educación de calidad mediante la aplicación de modelos evaluativos, sean nacionales (por ejemplo el MECEC a nivel público, o el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Educativa, que promueve el Instituto Tecnológico de Costa Rica) o internacionales.

Por las características del contexto socio-educativo, es oportuno que un director promueva una gestión de calidad en todas las áreas que se relacionan con la institución, los modelos de acreditación constituyen una herramienta e insumo para trabajar sobre elementos específicos y que, según los resultados, le permite a una organización exponer el reconocimiento adquirido ante la comunidad. El Consejo Nacional de Rectores (CONARE, 2006) enfatiza que:

A la hora de valorar la calidad de un sistema educativo, se debe tomar en cuenta la calidad de las condiciones con las que cuenta, la calidad de los procesos que desarrolla para cumplir con su cometido y calidad de los resultados. (p. 29)

De esta forma, ejecutar procesos de gestión de manera efectiva permite definir una serie de estrategias o acciones para el beneficio de la educación formal y especialmente del estudiante, perspectiva que fomenta el desarrollo de la sociedad. Durante la implementación de un modelo de acreditación es necesario gestionar el mejoramiento continuo con el fin de obtener resultados de calidad, a su vez revela un compromiso institucional. La educación como sistema no debe solucionar la totalidad de los problemas sociales, sin embargo, puede ser un medio para el desarrollo humano, como lo hace el sector de la economía, la política y la cultura de un pueblo.

En ese sentido, para el desarrollo del presente estudio, se establecen los siguientes objetivos generales y específicos.

## **Objetivos**

### **Objetivos Generales**

- Analizar el proceso de gestión del mejoramiento continuo durante la implementación del Modelo de Acreditación AdvancED en el Colegio Monterrey.
- Proponer un conjunto de acciones estratégicas enfocadas en la implementación del modelo AdvancED en el Colegio Monterrey durante el proceso de mejora continua para el logro de la calidad de la educación.

### **Objetivos específicos**

- Identificar el estado de los criterios e indicadores propuestos por el modelo AdvancED implementados en el Colegio Monterrey.
  
- Determinar las acciones de implementación que posee la gestión del Colegio Monterrey durante el proceso de mejoramiento continuo, con respecto al modelo de acreditación AdvancED.
  
- Establecer relaciones entre las prescripciones del modelo AdvancED y las acciones implementadas por la institución durante la gestión del mejoramiento continuo.
  
- Definir los objetivos, metas e indicadores de la propuesta, el desarrollo y seguimiento del proceso de mejora continua en el Colegio Monterrey.
  
- Establecer la metodología de acción para el logro de los objetivos de propuesta para el desarrollo y seguimiento del proceso de mejora continua en el Colegio Monterrey.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### Marco Contextual

En el siguiente apartado se presentan una serie de investigaciones que van de la mano con la temática del mejoramiento continuo y sobre las acreditaciones como un modelo de gestión de calidad, para los diferentes programas educativos referidos a distintos contextos. En un primer apartado, se abordarán los estudios realizados en Costa Rica; por lo tanto, “la revisión de literatura consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 53), se identifican de igual forma, investigaciones relacionadas con el objeto de estudio a nivel internacional.

Para 1990, Barrantes presenta su memoria de tesis titulada “Análisis de la calidad de la educación a partir de la planificación, demanda social y formación docente”, la cual tenía la finalidad de hacer un diagnóstico situacional sobre el concepto de la calidad de la educación, puesto en práctica por el MEP y la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica (UCR), Universidad Estatal a Distancia (UNED), la Universidad Nacional (UNA), Organizaciones Gremiales como la Asociación Nacional de Educadores (ANDE), Sindicato de trabajadoras y trabajadores de la Educación Costarricense (SEC), Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (APSE) y el Colegio de Licenciados y Profesores en Filosofía, Ciencias y Artes (COLYPRO).

Como desenlace de este análisis, se puede encontrar que en el concepto de calidad de educación no se debe desligar de calidad de vida, más bien debe actuar sobre ella,

procurando la búsqueda de un aprendizaje continuo, además, debe consolidar la superación de una rigidez, uniformismo y formalismo del exceso de normativas vinculadas con variables administrativas y la organización del trabajo de aula y campo.

Por su parte, Arroyo (1996) desarrolla una investigación denominada “Análisis metodológico de la evaluación de la educación pública y su incidencia en la práctica educativa: El caso del Proyecto Escuelas Líderes”, en la que se planteó el objetivo de realizar un análisis en la forma en que las entidades nacionales reguladoras de la educación de Costa Rica, a saber el MEP y el Consejo Superior de Educación (CSE), en conjunto con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Oficina Regional de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC), evalúan la calidad de la educación de Costa Rica.

Al mismo tiempo, procuró hacer un análisis de los estándares de educación que emplea el Sistema Nacional de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Costarricense (SIMED), en relación con la problemática educativa. Con este estudio, fue posible detectar que estas entidades mencionadas han proyectado evaluaciones de la realidad educativa costarricense utilizando estándares internacionales, a través de una unión de indicadores definidos por el Proyecto Principal de Educación para América Latina constituidos por la inversión de gasto público, tasa de escolaridad, cantidad de enseñantes, tasa de analfabetos y la cantidad de centros educativos.

Otra de las conclusiones interesantes de este estudio es que las instituciones reguladoras de la educación pública del país, refiriendo al MEP y al Consejo Superior de Educación (CSE) deben evitar el uso de estándares y modelos internacionales desarticulados de la realidad educativa costarricense que limitan la complejidad y lo

singular del proceso educativo; así, se debería definir y precisar un concepto de calidad de la educación que considere los elementos humano, contextual y científico.

En 1998, Rodríguez lleva a cabo el análisis de la calidad por parte de los actores del proceso educativo, titulada “La administración de la escuela pública Pilar Jiménez Solís y su relación con la calidad educativa”; en ella se plantea si la comunidad se preocupa por la calidad educativa de la institución donde reciben educación sus hijos. Se realiza un estudio de caso, se analizan las acciones de la dirección para lograr la calidad educativa, además se plantea relacionar este concepto de calidad con la planificación, la dirección y el control.

En la investigación se toma el punto de vista de los docentes y de los padres de familia. Entre las conclusiones de este estudio, se observa una diferencia entre la percepción de calidad de ambos grupos de actores con respecto al centro educativo; otro elemento es que no se percibe un vínculo claro entre la planificación del centro educativo y la calidad educativa por parte de los docentes, al no darse un criterio positivo o negativo sobre la misma.

En el estudio denominado “Plan de Mejoramiento Estratégico y propuesta de un Instrumento de Autoevaluación Institucional para la Escuela Bilingüe San Pablo de Alajuela”, realizado por Ramírez (2004), se externa un planteamiento que concretiza el desarrollo de un proceso de autoevaluación con el personal y padres de familia de ese centro educativo del circuito 04 de Alajuela, procurando seguir una guía para mejoramiento continuo, al mismo tiempo que visó fortalecer los procesos de acreditación proponiendo una guía metodológica para la ejecución del proceso, precisado solamente para las instituciones privadas.



Con la finalización del estudio mencionado, se recalcan las conclusiones de que la institución analizada cumple en gran parte la mayoría de los estándares de acreditación, es importante rescatar el hecho de que en algunas secciones sobrepasa los requerimientos mínimos mientras que otros sectores debe mejorar otros aspectos.

En el año 2006, Méndez realizó una investigación sobre la “Gestión educativa de la calidad y supervisión de cambio para promover una cultura de autoevaluación institucional: Un análisis de caso en el Centro Educativo San Ambrosio, Nicoya”. Esta investigación pretendió analizar algunos aspectos internos y externos de la gestión educativa y supervisión para promover una cultura de Autoevaluación Institucional, respondiendo a la interrogante: ¿Cuál es la situación de una gestión educativa de calidad y una supervisión de cambio para promover una cultura de autoevaluación institucional: un análisis de caso Centro Educativo San Ambrosio, Nicoya?

A partir de este estudio se pudo concluir que la situación actual de la gestión educativa necesita cambiar de una administración personalizada a una gerencial, de una visión de apagar incendios e implementar planes remediales a una visión de largo plazo con capacidad de planeamiento de gestión en materia de inversión y crecimiento físico. Además, definir políticas laborales que incentiven a los trabajadores para, de esta forma, mejorar el clima escolar, así como en el ámbito educativo construir un diseño curricular con todos sus fundamentos disciplinarios y jurídicos con el fin de darle terminación a la formación pedagógica de este proyecto; además, se concluye que la supervisión autoritaria y coronela debe dar paso a una supervisión que estimula nuevas competencias, que supervisa para apoyar y no demandar, que controla para ordenar, no para agredir.

En el mismo año 2006, en el ámbito de la autoevaluación se encuentra la propuesta de Avilés para llevar a cabo un proceso de autoevaluación en la escuela Julia Acuña. En la propuesta se analiza el proceso de autoevaluación con el propósito de lograr una oferta educativa de calidad, determinando las acciones estratégicas para las categorías que deben evaluarse y que permitan garantizar una oferta educativa de calidad. Cabe señalar que se plantea la importancia de la evaluación para lograr procesos eficaces de educación; asimismo, la investigación acerca a los elementos necesarios para implementar mecanismos y que den pie a la mejora de la calidad en el centro educativo. Un aspecto relevante es la propuesta de determinar estándares y normas de calidad para el centro educativo, así como procesos de monitoreo, las cuales representan acciones propias del proceso de mejora continua.

Por otra parte, Campos (2010) realiza un estudio titulado “El enfoque de evaluación institucional aplicado por la gestión educativa de Costa Rica Christian School”. En su investigación, la autora plantea la importancia de la evaluación dentro de la organización como medio para definir las áreas débiles o sensibles que se requieren atender en la institución. Para tal efecto, los objetivos planteados refieren al análisis de las dimensiones del enfoque de evaluación institucional aplicado por la gestión administrativa del centro educativo, con el fin de diseñar una propuesta en ese sentido.

Las conclusiones del estudio destacan la carencia de un enfoque modélico de evaluación institucional para el cual no se cuenta con el procesamiento de información de la autoevaluación institucional. Al final se propone, además, el desarrollo de una cultura evaluativa organizacional que lleva a la implementación de un proyecto de autoevaluación institucional.

En el 2014, Vargas propone analizar el proceso de implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación en la planificación institucional de la escuela San Juan y la escuela El Saino de la Dirección Regional de Educación de San Carlos. La investigación propone determinar la incidencia del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación (MECEC) en la planificación institucional y plantea una propuesta de intervención para el fomento de una cultura organizacional de apoyo a la implementación de este modelo. Para esta propuesta, se parte de las debilidades de ambos centros educativos y como medida se propone la concienciación sobre la implementación del modelo para apoyar su puesta en práctica.

Con respecto al plano Internacional, Bertrand (1997), en el Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional, presenta un estudio sobre “Evaluación y certificación de competencias y cualificaciones profesionales”, dentro del cual se plantea sobre todo el sistema de normas de competencia adoptado hace algunos años en numerosos países anglosajones y que han suscitado un gran interés en otros países; de igual manera, busca esclarecer si un mismo sistema puede responder a las necesidades de los jóvenes y los adultos, a las del sistema escolar y a las del mercado de trabajo y en qué condiciones se puede dar. Como conclusiones, este estudio arroja que no existe ningún modelo, independientemente del país en donde se aplique, escapa a las críticas, este estudio también concluye que la mayoría de sistemas responden a las – necesidades que presentan los adultos y no propiamente a las de los jóvenes.

Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y el Arte (UNESCO), en conjunto con el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación y la International Weiterbildungund EntwicklungGmbH, establece en un foro

político una serie de estudios internacionales sobre la calidad de la educación, desde su perspectiva planificada y la gestión de su impacto. En la siguiente tabla se presentan una serie de características que componen los cinco estudios sobre calidad mencionados.

**Tabla 1**  
**Estudios Internacionales sobre la Calidad de la Educación**

<b>Evaluación Internacional Comparada</b>	<b>¿Qué es?</b>	<b>Basada en</b>	<b>Ejemplos de Estudios en calidad</b>
Los Estudios de la Asociación Internacional de Evaluación del Rendimiento Escolar (IEA).	Una primera organización que hizo estudios internacionales comparados del rendimiento de los estudiantes.	Comparaciones: Edad-Grado	Primer Estudio Internacional de Matemática (First International Mathematics Study Husen, 1964)
Los Estudios de la Evaluación Internacional del Progreso Educativo (IAEP)	Estudio de dos fases realizado por la organización Estadounidense Educational Testing Services presentó un gran deterioro en rendimiento.	Presenta por primera vez escalas descriptivas basadas en la respuesta al ítem.	Primera Evaluación Internacional del Progreso Educativo (IAEP-1 matemáticas y ciencias).
El estudio Internacional de Alfabetización de Adultos (IALS)	Encuesta de hogares que buscó evaluar la lectura y la aritmética entre adultos de 16 a 65 años	Focalizó el aprendizaje a lo largo de toda la vida. La vida diaria como elemento funcional en la naturaleza de lo cotidiano Muestras detalladas en gran representatividad	IALS-Estudio Internacional sobre Alfabetización de Adultos (Lectura y Aritmética)
Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA)	Plan estratégico de implementación para dar indicadores sobre el rendimiento de los estudiantes hacia el final de la educación obligatoria a su proyecto. Indicadores Internacionales de Sistemas Educativos.	Suministrar indicadores a los gobiernos de un grupo específico de países: los miembros de la OCDE.	OCDE/PISA Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes, donde se trabajó con lectura, matemáticas, ciencias, resolución de problemas.
Los estudios del SACMEQ	Red de cooperación hecha por 15 ministerios de educación.	Fortalecimiento de capacidades en el área de investigación en política educativa.	Primera encuesta del SACMEQ en 1995, focalizó en la lectura y la aritmética básica.

*Nota:* Elaboración propia, 2014, a partir de los estudios internacionales sobre la calidad de la educación que ha realizado UNESCO.

Como se muestra en la tabla anterior, en este abordaje la calidad de la educación está limitada meramente al ámbito práctico del rendimiento académico, cuestión que en este estudio no es finalidad ni de análisis concreto, sin embargo, sí es relevante observar cómo, a través de las distintas tomas de iniciativa de una gestión con calidad, se pueden lograr mediciones positivas que se pueden comparar en contextos de desarrollo y progreso en la educación.

Al analizar el impacto entonces de los estudios internacionales los países buscan cómo cambiar y modificar, realizando mejoras en sus circuitos de gestión:

La ejecución de revisiones de los currículos, la construcción de nuevos estándares, la revisión de los programas de formación docente y frecuentemente, han forzado una mayor consideración de las desigualdades en los recursos de las escuelas, la organización escolar y las prácticas docentes. (UNESCO, 2014, p. 83)

De esta manera, el debate sobre los resultados a largo plazo en educación parece estar lejos de estar concluido, seguramente seguirá alimentando el interés de los políticos en comparaciones internacionales de los datos obtenidos en sus sistemas educativos.

En México, se resalta el estudio realizado por Hernández, Arcos y Sevilla (2013) denominado “Gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001 en instituciones públicas de Educación Superior de México”, el cual tiene como propósito conocer si la implementación de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) se utiliza como una herramienta valiosa para la mejora de la calidad en la educación superior, o si, por el contrario, sólo es utilizado para

cumplir con el requisito de una política pública. Como conclusión, este estudio sostiene que se puede contar con un sistema de gestión de la calidad certificado sin la existencia de una cultura de la calidad en la institución; asimismo, concluye que los sistemas de gestión de la calidad detectan una falta de procesos relativos a las actividades académicas, entre otros.

Por otra parte dentro del contexto brasileño, Rezende (2014) presenta un artículo llamado “Dinheiro traz felicidade? A relação entre insumos e qualidade na educação” en su traducción al español “¿El dinero trae la felicidad? La relación entre los insumos y la calidad educativa”, el cual tiene como objetivo mostrar cómo el debate sobre la relación entre los insumos y la calidad de la educación sigue siendo susceptible a las controversias en todo el mundo. Concluye con base en los indicadores internacionales de gasto por alumno y el desempeño estudiantil en los exámenes estandarizados y los datos comparativos entre el gasto por alumno en las escuelas públicas y las escuelas privadas pagadas, en particular, para los países con baja inversión por alumno como Brasil, que un aumento significativo en el gasto de la educación, sí puede hacer diferencia en la calidad, en particular mediante la mejora de la infraestructura y la oferta de equipamiento de las escuelas, así como en la capacidad de atracción y retención de buenos maestros.

### **Marco conceptual**

Para efectos de la investigación, se requiere el abordaje de conceptos específicos en el área de administración de la educación y además de otros que surgen de la propia investigación. La literatura revisada permite un acercamiento a cada una de las nociones necesarias para el desarrollo del tema propuesto. Sin embargo, es necesaria una

aproximación desde el tema de estudio y desde la disciplina con el fin de establecer la pertinencia del objeto de estudio.

### **Educación**

La educación implica directamente procesos formativos y niveles de relación entre seres humanos. Este proceso tiene como finalidad la construcción del conocimiento, ya que “la educación en realidad es la unión de la enseñanza con el aprendizaje, tendiendo a transformar al alumnado para que adquiera conocimientos o puedan pulir el que tienen” (Ugalde, 2012, p. 6). La acción formativa de educar se realiza en la escuela (entre otras instancias, como la familia), la cual “es claramente un agente de socialización explícito, en parte personalizado en el maestro, ya que ejerce una función integradora” (Taberner, 2005, p. 68). Por lo tanto, este ámbito de la vida social es objeto de la administración de grupos a nivel organizativo.

El proceso de formación dentro de las instituciones educativas debe contar con condiciones óptimas para su desarrollo, que procuren el máximo provecho de las experiencias educativas, contemplando las necesidades materiales e inmateriales que se requieren, con el fin de brindar espacios de aprendizaje positivos. Para ello, se requiere un adecuado manejo de los recursos y de los programas que se desarrollan en el mismo. De igual manera, es necesario contar con pautas que orienten a la comunidad educativa, con el propósito de conocer su quehacer y de permitir replantearse las prácticas que pueden perjudicar o que mejoren el desempeño del centro educativo.

## Administración de la Educación

Para que el centro educativo pueda tener un adecuado funcionamiento, se hace indispensable orientar las prácticas del mismo, organizar los recursos, planificar las acciones; es así como, a través de la administración en el ámbito educativo, se efectúa un “proceso que en su realización, comporta varias acciones encadenadas como un conjunto coherente y ejecutadas para obtener del sistema educativo el máximo rendimiento posible” (Ugalde, 1979, p. 75). El director se encarga de lograr que las prácticas del centro educativo respondan a los objetivos del mismo, para lo cual buscará coordinar, planificar, dirigir y controlar las actividades que se desarrollan en él; el resultado de sus acciones se refleja en el funcionamiento del centro educativo.

Dentro de un proceso de acreditación de la educación es necesario contar con administradores que sean capaces de dar seguimiento a las pautas que los organismos acreditadores fijen y que sean capaces de coordinar las acciones necesarias en el desarrollo de este.

En la actualidad, los centros educativos deben ser dinámicos y propiciar ambientes de aprendizaje novedosos, además ser capaces de afrontar las situaciones que surgen cada día y que implican nuevos retos para el desenvolvimiento de este. No basta con administrar las prácticas que se desarrollan en el mismo. Debe plantearse lograr mayores resultados a través de la gestión.



## Gestión de la Educación

El administrador de la educación no puede centrarse sólo en cumplir con lo que se le delega, debe asumir un mayor protagonismo en el quehacer del centro educativo, para lo cual requiere tomar una actitud emprendedora y convertirse en una persona gestora. La gestión de la educación, como tal, es un proceso más activo, ya que “gestionar el sistema, en el caso de la escuela, es, para desagregar, intervenir en las distintas dimensiones: curricular- pedagógica, organizacional-institucional-administrativa...” (Blejmar, 2005, p. 31). Es necesario llevar a cabo acciones que no solo cumplan con los requisitos de la institución, sino que potencie las prácticas de estos, procurando emprender acciones que busquen aportar mejoras sustanciales al centro educativo, transformar la práctica del mismo.

Para emprender estas mejoras, el centro puede desarrollar políticas de calidad, lo que requiere más allá de administrar, gestionar, ya que “(...) una institución educativa será eficaz en la medida en que maximiza sus potencialidades para lograr transformaciones de calidad en sus estudiantes y el medio social donde interactúa” (Correa, 2004, p. 10). Estos cambios parten de distintas áreas del centro educativo, la calidad en el ámbito educativo abarca todas las prácticas, puesto que al final toda actividad del centro se relaciona con el proceso de aprendizaje.

Un aspecto primordial en el desarrollo de la acreditación es la mejora continua, y para este punto es fundamental contar con un dirigente capaz de innovar y de visualizar el centro educativo desde otra perspectiva, de manera que permita cambiar las prácticas en el centro educativo e impulsar proyectos que logren favorecer a la comunidad perteneciente a

dicha institución, con miras a lograr un ambiente donde la calidad es el eje bajo el cual se desarrollará su gestión.

Al ser este estudio una inmersión en el área de la administración científica de la educación, queda por relacionar el concepto omnisciente de liderazgo con la descripción de gestión en el cual se considera al director del centro, figura única responsable de todo lo que sucede en una escuela o colegio, debe poseer habilidades gerenciales y operativas; que permitan el desarrollo de los procesos internos de la institución educativa, generando el éxito de los estudiantes desde su ingreso hasta la culminación del proceso con la finalización de su ciclo escolar y con la adquisición de conocimientos y habilidades conceptuales y para la vida.

Como se puede leer, parece que todas las personas involucradas en los centros escolares son importantes, se evidencia la comprensión del liderazgo como una cuestión compartida, donde si bien es cierto, proviene desde la gerencia del centro escolar pero que, en su conjunto, para que pueda funcionar de la manera más óptima y adaptada al contexto, se tiene que dar un aprovechamiento de las habilidades y talentos de cada participante de la organización en la cual se labora.

El liderazgo es una condición emocional que se expresa no solamente en la capacidad de hacer cambiar los procesos o a la gente, sino en la inteligencia emocional que se tiene para poder manejar conflictos, dar soluciones inmediatas a problemas no esperados, vincular relaciones no previstas, planificar y evaluar estrategias adaptadas y correctas al contexto de una organización; ante esto, se puede hacer uso del término: "Oportunidad," concepto que es mejor definido bajo el sinónimo de habilidad emprendedora por Leguizamon (2012) en su presentación: "La habilidad emprendedora

consiste en la capacidad de un individuo para identificar y aprovechar oportunidades que le permitan iniciar un emprendimiento, independientemente de los recursos que tenga bajo su control” (p. 37).

El director juega, entonces, un papel primordial como modelo ejemplar de los procesos que genera delegados en los centros educativos, ellos serán de importancia vital para este análisis, enfatizando la construcción del clima organizado que debería prevalecer en términos de organizaciones educativas administradas con excelencia y calidad, volviendo a su sinónimo respectivo, al mejoramiento continuo como elemento precursor de procesos óptimos para la educación.

Es común encontrar en las organizaciones de hoy la necesidad de emprender. La sociedad del conocimiento sigue esforzándose por mantener el ideal del más fuerte y para esto los estándares de calidad de los productos se modifican al mayor siguiente, las líneas horizontales se van haciendo verticales en todo sentido y de ahí, la importancia de comprender que los profesores también juegan un papel crucial en el desempeño del liderazgo profesional educativo. Dice González (2009), que normalmente la preocupación máxima de la percepción que tienen los docentes alrededor de su desempeño en el liderazgo debería ser la parte significativa que su labor genera, visto en sus palabras:

Por consiguiente, un liderazgo eficaz en las instituciones universitarias, demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada, en la cual no sólo se puede asumir un papel de espectador, dejando que las cosas pasen, sino debe ser un ente participativo-activo del proceso, y eso sólo se logra en la medida en que el líder maneje adecuadamente la dinámica de su desempeño laboral. (p. 351)

Ser activo, la participación amplia y prolongada, vienen a responder entonces desde esta cita para la gestión, como un concepto dinámico que no se puede desligar desde el liderazgo en los centros educativos, se insiste de nuevo que en este estudio la causalidad: buen líder es igual a mejoramiento continuo es cierto, pero no se ahondará más en esa definición puesto que la línea es analizar sobre todo, cuáles son las acciones ya realizadas por esos líderes excepcionales.

### **Calidad de la educación**

La llegada del concepto de calidad en la educación viene desde un modelo de calidad de resultados. Lo anterior, indica que en los centros educativos casi siempre lo que se busca es una toma de productos finales, siendo este un fenómeno aislado en cuanto al proceso formador del estudiantado. Para Ramírez (2004):

La definición de calidad de la educación implica un carácter dinámico, de tal forma que, junto a la ejecución de los requisitos (los objetivos de aprendizaje por ejemplo) se agregan como parte de la calidad los materiales y el proceso, involucrando en ese término metodología, intervención del profesorado y la colaboración del estudiantado. (p. 29)

Desde la perspectiva del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) (2014), el mejoramiento de todo programa educativo debería ser prioridad, enfocados en el hecho de la escolarización de los niños y las niñas a nivel mundial. Esta organización desarrolla un programa denominado “Escuelas adaptadas a la niñez”, en el que existen

cinco lineamientos que comprenden el proceso de calidad desde una normalización internacional, como se muestra en la siguiente figura.

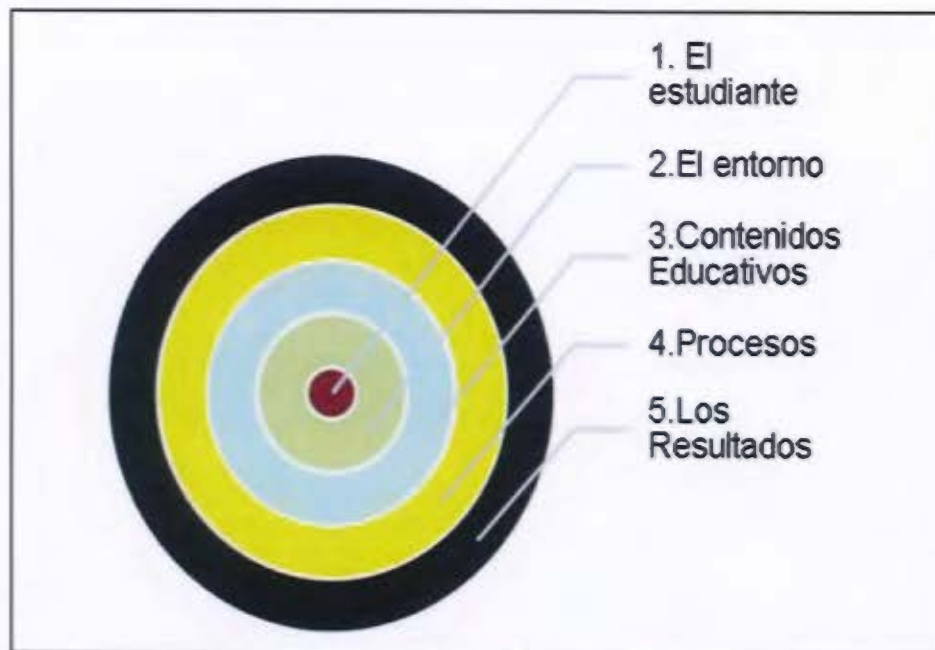


Figura 1 Componentes de la calidad en estudiantes a nivel internacional. Elaboración propia, 2014, a partir de UNICEF.

Así, la descripción que se puede hacer ante el concepto de calidad de la educación a nivel internacional, se define en el punto uno del estudiante como lo que él trae consigo y sus experiencias valiosas por compartir y de las cuáles se debe partir para propiciar ambientes de aprendizaje puro; el punto dos, desde su entorno, se enfoca en ser protector, estimulante y teniendo en cuenta las necesidades de los géneros; en cuanto a los contenidos educativos, destrezas básicas como la aritmética y la lectura son mencionadas, habrá que agregar aquí también el aprendizaje de un arte musical, la apreciación de la naturaleza, las buenas relaciones inter e intrapersonales; los procesos son aquellos métodos óptimos para mantener al estudiantado en las aulas y por último los resultados, hace énfasis en la

documentación posible que se puede obtener en informes acerca de lo logrado con la experiencia educativa.

La contextualización del concepto se define en Costa Rica debido a un tránsito de la democracia representativa a una participativa, destacando la necesidad de formular de nuevo las bases de la gestión de la educación. Ante esto, Garbanzo (2010) expone lo siguiente:

Calidad cuya concepción es más compleja, sobre todo porque en el caso específico de la educación se refiere más a un servicio que a un producto, y a un servicio de formación cuyos resultados son a largo plazo, en el cual sus parámetros de calidad constantemente varían según las necesidades del contexto. (p. 21)

En el año 2008, el MEP realiza una serie de trabajos presentados por comisiones para la construcción del concepto de calidad. Se fomenta el estudio de la pertinencia y equidad de la educación, considerando elementos de evaluación en un marco de gestión eficiente de la educación, recursos humanos, empoderamiento y marco legal que regula la acción administrativa.

Por un lado, esta documentación manifiesta intencionalmente un cambio en el sistema educativo de Costa Rica, priorizando problemas que tienen que ver con la índole curricular, capacitación de docentes, normas de equidad entre el estudiantado, y por supuesto, el análisis de la educación como un fenómeno que permitirá el desenvolvimiento de las personas en un contexto normalizado e internacionalizado que requiere de conocimientos de base, insertos en el marco de la globalización.

Una educación de calidad para todos, como derecho fundamental, debe volver a ser un instrumento eficaz para cerrar la brecha entre las clases, los sectores y los grupos sociales, debe crear nuevas oportunidades para el ascenso y la convivencia social armónica y suscitar la participación activa de todos los costarricenses en la solución solidaria de los problemas. Asimismo, debe generar los recursos humanos necesarios para elevar la competitividad y productividad nacionales e integrar exitosamente al país a la economía mundial, al tiempo que fortalece aquellos valores y actitudes que le den a la vida y a la convivencia un sentido altruista, inspirador y humanista. (MEP, 2008, p. 12)

Sobre este enunciado se menciona que el MEP promueve un concepto contextualizador de lo que es calidad, atendiendo sus características personales y buscando cómo insertar al estudiantado en un futuro mundo laboral, formado como persona íntegra y capaz de realizar una labor técnica y profesional.

Por otro lado, Antunez (1999) propone un abordaje del concepto de calidad de la educación para los directivos escolares bajo premisas que en este estudio, también son tomadas en cuenta para su definición, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 2: Componentes españoles del concepto de calidad. Elaboración propia, 2014, a partir de Antúnez (1999)

La operacionalización que el autor hace se conjuga con la definición elaborada por la UNICEF, acertadamente en puntos como: entorno y clima institucional, procesos y dispositivos y acciones específicas, hay un encuadre bastante gestor de su parte, quién entonces converge en la contundencia que debe tener el trabajo en equipo en una institución educativa para producir ejecución de acciones con énfasis en la calidad.

Todos los elementos mencionados son evidencia de los procesos de gestión de calidad y son determinantes para la administración de organizaciones educativas. Es necesario, por lo tanto, que quienes asumen la dirección de una institución promuevan una gestión innovadora y atenta hacia los cambios del contexto social que promueva prácticas para favorecer el desarrollo de los procesos del centro educativo. Para este fin, el director puede recurrir a distintos mecanismos que le permitan orientar el quehacer de la institución.

### **Acreditación de organizaciones educativas**

Un mecanismo para instaurar prácticas que aseguren la calidad en la educación que imparte el centro educativo, es la acreditación; para este fin, la institución recurre a un organismo que se encargará de fijar normas que orientan los procesos del centro y que representan un reto para las organizaciones educativas que asumen este compromiso. La acreditación encauza desde otra perspectiva las prácticas del centro educativo, por lo que Cantón (2009) comenta que:

Aquí se trata de ir más allá; se busca un prestigio que nos haga sobresalir en la prestación educativa más que los demás en las mismas circunstancias. Se trata de



ejercitar la confianza en nuestro nivel educativo, o en nuestra calidad como centro y como educadores. (p. 125)

Este proceso abarca las distintas áreas que intervienen en las actividades que se desarrollan en el centro educativo. Por lo anterior, se puede afirmar que la acreditación es una ventana que permite a las instituciones, ya sea de educación superior o de educación básica, certificar que sus prácticas cumplen con lineamientos que buscan destacar su proceder y mejorar las condiciones bajo las cuales se desarrolla el hecho educativo. Sin embargo, Aguilar (2010) menciona que:

La acreditación no es vista como un mecanismo para el aseguramiento de la calidad, sino de la Educación asociados a la globalización sino también para prevenir al público de ofertas fraudulentas, para facilitar esta como un mecanismo para el aseguramiento de la calidad reconocimiento de créditos entre programas, en el contexto donde cobran relevancia los procesos de internacionalización. (p. 33)

Se busca garantizar que el servicio que se ofrece cumple con lo que realmente se brinda y que la institución está comprometida con los fines que se establecen en el proceso de acreditación, bajo el cual desea operar la institución.

Por otra parte, el modelo de Acreditación AdvancED (2012) define acreditación, en su manual "School Accreditation: A Hand book for Schools", como:

Un método voluntario para asegurar la calidad de la educación... hoy en día el proceso de acreditación se utiliza en todos los niveles de la educación, y es

reconocido por su capacidad para conducir con eficacia el desempeño del estudiante y la mejora continua en la educación. (p. 4)

Por lo anterior, el proceso de acreditación, al presentar un modelo externo de evaluación puede indicar si la educación que se oferta en el mercado es de calidad, puesto que las características normalizadoras de ese proceso proponen movilidad. Con respecto a eso, Aguilar (2010) menciona que:

La acreditación, la cual cobra importancia frente a la necesidad de desarrollar sistemas que den certidumbre y confianza de la oferta educativa, ante las nuevas oportunidades abiertas por el comercio regional y de servicios, elementos que impulsan la movilidad de profesionales, entre otros aspectos. (p. 33)

Es decir, el fin principal de estos procesos, entiéndase acreditación, busca normalizar la educación para así poder garantizar calidad y eficiencia de los procesos brindados por parte de las instituciones educativas. En la actualidad, muchas organizaciones educativas recurren a mecanismos que permiten orientar las prácticas de la organización con miras a ofrecer un servicio educativo que garantice la calidad en las diversas actividades que se desarrollan en la misma, desde las diferentes áreas de gestión. Desde modelos internacionales hasta esfuerzos a nivel nacional se ponen al servicio de las comunidades educativas con el fin de mejorar la gestión del centro.

A nivel europeo se cuenta con el *European Foundation for Quality Management* (EFQM); este modelo fue creado en el año 1991 y se puede aplicar a organizaciones de todo tipo, solo participan organizaciones europeas y este otorga premios a aquellas

instituciones que han alcanzado reconocimiento internacional con respecto a la calidad, el modelo se adapta para instituciones que ofrecen servicios educativos. Se puede resumir de la siguiente manera.

**Tabla 2**  
**Modelo EFQM**

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer sistemas institucionales de gestión dirigidos a la búsqueda de la excelencia en la organización.</li> <li>-Comparar prácticas de la gestión con diferentes organizaciones.</li> <li>-Identificar puntos fuertes de la gestión y áreas de mejora.</li> <li>-Establecer métodos de búsqueda de una continua mejora.</li> <li>-Buscar la participación de todos los miembros de la organización.</li> </ul>
<b>Etapas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoevaluación.</li> <li>2. Aplicación de instrumentos.</li> <li>3. Constitución de los equipos para la mejora de la organización.</li> <li>4. Autoevaluación institucional.</li> </ol>
<b>Agentes</b>	La dirección, las personas, la planificación, alianzas y recursos, procesos.
<b>Áreas en las que se busca tener impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La satisfacción del personal del centro.</li> <li>-Del alumnado y sus familias.</li> <li>-De la imagen del centro hacia el exterior.</li> <li>-De los resultados del centro en cuanto a enseñanza aprendizaje.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia, 2014. Organización y dirección de centros educativos innovadores.

### **Modelo Iberoamericano de excelencia en la Gestión**

El Modelo Iberoamericano de la Excelencia de la Gestión es un modelo que está diseñado para ser aplicado en cualquier ámbito, tipo y tamaño de organización, fue creado en el año 1999, en España, y su objetivo es crear una especie de punto de referencia único en el cual se encuentren reflejados varios modelos de excelencia nacionales de los países pertenecientes a Iberoamérica. El modelo pertenece a la Fundación Iberoamérica de la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), y esta se encarga de distribuirlo de manera gratuita;

los organismos que aplican esta herramienta pueden optar por el Premio Iberoamericano de la Calidad. La evolución de algunas organizaciones públicas y privadas en el año 2011 propiciaron que se realizará la actualización del modelo, conocida como V.2012.

El modelo consta de nueve criterios divididos en dos bloques, los cuales son: a) procesos facilitadores: se encuentran inmersos los primeros cinco criterios; b) resultados: engloba los últimos cuatro criterios. Cada uno de los criterios tiene cierto puntaje, en total suma 1000 puntos, 600 en la primera etapa y 400 en la última. Este Modelo culmina con los procesos de Innovación y Mejora Continua.

**Tabla 3**  
**Modelo Iberoamericano**

<b>Objetivo</b>	La evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica.
<b>Etapas</b>	<p>Procesos Facilitadores.</p> <p>1- Liderazgo y estilo de Gestión</p> <p>2- Política y estrategia</p> <p>3- Desarrollo de las personas</p> <p>4- Recursos y asociados</p> <p>5- Clientes</p> <p>Resultados</p> <p>6- Resultados de clientes</p> <p>7- Resultados del desarrollo de las personas</p> <p>8- Resultados de Sociedad</p> <p>9- Resultados Globales</p> <p>Innovación y Mejora Continua</p>
<b>Agentes</b>	Implantación vertical y horizontal en todas las áreas, procesos, productos y servicios de la organización.
<b>Áreas en las que se busca tener impacto</b>	El objetivo principal no es alcanzar una puntuación numérica, sino identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización, suscitando la energía necesaria para mejorar su rendimiento.

Nota: Elaboración Propia, 2015, FUNDIBEQ.

### **Modelo para la Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC)**

Este modelo es una iniciativa del Ministerio de Educación Pública para evaluar la calidad de la educación en el centro educativo. Para construir el MECEC, a partir del 2003 el Ministerio de Educación realizó un proceso de reflexión para desarrollar su propio concepto de calidad de acuerdo al contexto costarricense, además; se dio la tarea de crear y validar criterios que conforman el modelo.

En el año 2007 se realiza la evaluación del modelo y para el 2010 se presenta ante el consejo superior de educación; este modelo se enmarca en la Política Educativa del Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense. Es así como en el 2011 se oficializó el Sistema Nacional de Evaluación de la calidad (SNECE) con el fin de que toda instancia MEP lo implemente, es importante resaltar que el modelo emplea el concepto instancia con el fin de que no solo el centro educativo pueda ser objeto de evaluación, permitiendo que cualquier dependencia del MEP pueda ser objeto de evaluación.

**Tabla 4**  
**Modelo MECEC**

<b>Objetivos</b>	Medir y evaluar los procesos del centro educativo Generar procesos de mejora en la educación costarricense
<b>Etapas</b>	Creación de ambiente propicio Autoevaluación Plan de mejoramiento Auditoría de calidad
<b>Agentes</b>	Discentes Docentes Comunidad
<b>Áreas</b>	Curricular Administrativa

Nota: Elaboración propia, Ministerio de Educación Pública, (2014), Cuadernillo MECEC.

### **Modelo de acreditación AdvancED**

AdvancED es un organismo acreditador en el área educativa que nace en los Estados Unidos, producto de la unificación de tres agencias de acreditación de este país: Comisión de la Asociación de la Zona Norte (*North Central Association Commission On Accreditation An School Improvement NCA CASI*), Comisión de Acreditación de la Zona Noroeste ( *Northwest Accreditation Comisión NWAC*), Consejo de la Asociación Sureña de Universidades y Escuelas para la Acreditación y Mejoramiento Escolar (*Southern Association Of Colleges And Schools Council On Accreditation And School Inmprovement, SACS CASI*). Sus políticas y procedimientos están orientados hacia aquellas instituciones que brindan servicios educativos.

Para iniciar el proceso de acreditación en sus procedimientos y políticas, AdvancED establece cinco pasos de manera inicial. A saber:

- Conocer los estándares de acreditación, políticas y procedimientos de AdvancED.
- Recibir al equipo de revisión una vez cada cinco años.
- Comprometerse con el mejoramiento continuo.
- Presentar los reportes de acreditación requeridos.
- Pagar los costos requeridos de la acreditación.

La acreditadora propone cinco estándares para evaluar el desempeño de las escuelas o colegios en las distintas áreas. Para cada uno de ellos, se establecen indicadores que guían el proceso, determinando un nivel del uno al cuatro, donde cuatro es la mayor calificación si se presentan los requerimientos establecidos con respecto al nivel. Se

requiere, además, preparar evidencias que muestren de qué manera la institución ha mejorado, ya que la evidencia permite comprender los cambios que se producen en el centro.

La institución educativa debe comprometerse con los procesos que conlleva el modelo, puesto que según las “AdvancED Accreditation Policies and Procedures (2013) (Políticas y Procedimientos de Acreditación AdvancED)” se establece que:

Los sistemas educativos en búsqueda de la acreditación inicial deben demostrar que conocen los estándares de AdvancED así como sus políticas, tienen la capacidad de dar soporte al sistema de mejora, y están comprometidas con el crecimiento para la efectividad del proceso de aprendizaje y la efectividad organizacional. (p. 6)

Este organismo propone la acreditación como un proceso de mejora continuo, que no sólo debe contemplarse cada cinco años durante los procesos de certificación, sino que es un compromiso de mejora por parte de la institución. Para ello, la institución debe concebir acciones que generen cambios favorables para el proceso de aprendizaje, donde se busque realizar las diferentes prácticas de una mejor manera cada día.

Estas acciones no se limitan solo a un aspecto del proceso de formación sino que contemplan todas las áreas de la gestión; mediante estándares en cada una, se brinda una visión de lo que el centro requiere para enriquecer su desempeño.

Los estándares que propone AdvancED para el proceso de acreditación y que deben tener continuidad durante el proceso de mejora se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 5**  
**Estándares de Calidad Modelo de Acreditación Internacional AdvancED**

Estándar	Descripción
1. Propósito y dirección	La escuela mantiene y comunica su propósito y dirección, comprometida con altas expectativas de aprendizaje al igual que valores y principios compartidos sobre la enseñanza y el aprendizaje.
2. Gobierno y directivos	La escuela opera bajo un modelo de gestión y dirección que promueve el desempeño estudiantil y la efectividad de la escuela.
3. Enseñanza y evaluación del aprendizaje	El currículo escolar, el diseño instruccional y las prácticas de evaluación guían y aseguran la efectividad del maestro y el aprendizaje estudiantil.
4. Recursos y sistemas de apoyo	La escuela tiene los recursos y provee los servicios que apoyan su propósito y la dirección para asegurar el éxito de los estudiantes.
5. Utilizando los resultados para el mejoramiento continuo	La escuela implementa un sistema comprensivo de evaluación que genera una variedad de datos sobre el aprendizaje estudiantil y la efectividad escolar y utiliza los resultados para dirigir el mejoramiento continuo.

Nota: Elaboración propia a partir de Estándares AdvancED para escuelas de calidad (2012).

Para cada estándar, AdvancED especifica en sus criterios y en sus niveles de evaluación los aspectos por estimar. El centro educativo debe valorar las prácticas que se realizan en el mismo, cómo estas se convierten en evidencia para demostrar si cumplen con los requisitos, si han desarrollado cambios que implican una mejora en los procesos que se promueven en la institución y la incidencia de los mismos en el desempeño de los estudiantes y en la efectividad de la organización. De ahí que sea importante comprender los indicadores que componen cada estándar para así visualizar lo que se requiere para completar cada uno.



El primer estándar, Propósito y Dirección, establece que la comunidad educativa tenga claro el propósito de la institución y que se busque una cultura donde se permita el desarrollo de programas educativos y experiencias de aprendizaje para la vida, en donde la administración se comprometa con la mejora continua. Para este estándar se puede solicitar como evidencia la misión y visión de la institución, minutas de reuniones donde se evidencie el compromiso por el cumplimiento de sus objetivos, así como el plan estratégico de la institución.

El segundo estándar se enfoca en el modelo de gestión de la institución, donde se buscan los procedimientos y políticas que orientan el accionar de los directivos, así como la autonomía de la dirección para la toma de decisiones, esto se refleja en la forma en que se promueve una cultura consistente con el propósito y dirección de la institución, además, se debe demostrar cómo se compromete a la comunidad educativa con la misión y visión del centro educativo; existen mecanismos de supervisión que promuevan mejores prácticas para los directivos y el personal en función de los estudiantes.

En el tercero se enfoca en el currículo, donde se propone que este debe ofrecer experiencias educativas retadoras, para ello los indicadores solicitan información con respecto a la capacitación de docentes, procesos que apoyan el desenvolvimiento del estudiante y refuerzan el compromiso de los mismos con el aprendizaje. Por otro lado si existen procesos de evaluación que permiten el seguimiento del rendimiento académico de los estudiantes así como procesos de comunicación del rendimiento académico de los estudiantes a las familias, para esto se deben conocer a los estudiantes que forman parte de la comunidad educativa.

En el cuarto estándar se abarcan los recursos materiales que apoyan el proceso de aprendizaje, así como los recursos tecnológicos y los servicios de apoyo que ofrece la institución para los estudiantes. Se vela porque la cantidad de personal calificado permita el cumplimiento de los objetivos y programas de la institución, además de la cobertura de los estudiantes. La infraestructura debe ofrecer seguridad a los estudiantes, además se brindan servicios que permiten dar acompañamiento en las áreas social, física y emocional de la población estudiantil.

El quinto y último estándar se centra en los procesos de evaluación que apoyan la gestión del proceso educativo, cómo se utiliza la información generada para implementar acciones que buscan la mejora de los procesos educativos. Se solicita información que demuestre un sistema de evaluación completo y bien definido. El personal debe demostrar cómo utilizar las fuentes y los datos generados a partir de las evaluaciones sobre las tendencias en la enseñanza que permiten mejorar las condiciones en la organización y que garanticen el éxito en los próximos niveles. Los directivos dan seguimiento y comunican sobre el desarrollo de la institución generando condiciones que apoyan el crecimiento y el logro de las metas de mejora de la organización.

En sus cinco estándares es fundamental que se demuestre el compromiso con el estudiante y su proceso de aprendizaje a través de las distintas áreas de gestión de la institución, debe existir un compromiso con la mejora continua de los distintos procesos que se desarrollen. Para lograr esto, es necesario que se establezca el seguimiento y análisis de la información que genere la institución, evaluando sus distintas áreas.

Para los distintos modelos, la mejora continua debe ser parte fundamental dentro de los procesos de calidad, este elemento es aquello que va a resaltar en qué medida el centro

logra que sus prácticas se desarrollen en pro de la eficiencia y eficacia, generando prácticas de calidad en el centro educativo.

### **La mejora continua de los procesos educativos**

La mejora continua es un reto para el sistema educativo pues constantemente debe realizarse una revisión de las acciones del centro para realizar cambios oportunos que permitan perfeccionar el quehacer de la institución. En los procesos de acreditación, la mejora continua es clave para demostrar que la institución busca cumplir con la calidad que se ofrece en sus servicios; Salmerón, citado por Cantón, realiza una aproximación a lo que significa este aspecto, para el cual “entendemos por mejora un cambio suave y constante en la organización que busca intervenir en algún proceso de la organización para mejorar sus resultados, su nivel de vida o de satisfacción para buscar resultados a disfunciones detectadas” (Cantón, 2001, p. 36). Se puede traducir como el deseo por mejorar cada día las actividades desarrolladas en la institución educativa.

Se comprende, entonces, que en el quehacer del centro educativo siempre se encontrarán aspectos por cambiar para la realización de las prácticas del centro educativo de forma más efectiva. Este es un hecho que permite al centro descubrir sus debilidades, y a través de ellas proponer mecanismos que reorienten sus prácticas habituales y que permitan cambiar el cómo se hace, o que se propongan otras formas de accionar para beneficio del centro educativo.

Para el modelo AdvancEd (2014, p. 2) existen algunos elementos claves del proceso de mejora, entre ellos:

- Establecer los estándares de desempeño.
- Recolectar datos, procedimientos y analizar los mismos para el desarrollo de los objetivos y metas.
- Desarrollar un profundo entendimiento de los retos que se presentan para el éxito en el desempeño.
- Hacer cambios significativos.

Para el control de la mejora se debe recurrir a la evaluación y la planificación con la meta de saber en qué áreas se debe intervenir, de igual manera para el establecimiento de los estándares, con el fin de saber qué desea la institución y conocer lo que tiene, y de esta forma tener una base sobre la cual fijar sus expectativas; en el documento *Consistent Improvement: Achieving Systems Coherence in a Data-Rich World* AdvancEd (2014) se propone que “los estándares se derivan del entendimiento de las características de las escuelas y distritos eficaces y del conocimiento del contexto y de las condiciones en particular bajo las cuales el sistema opera” (p. 4).

Con el fin de comprender su realidad respecto a las exigencias del modelo la institución debe someterse a una autoevaluación, la cual permitirá un acercamiento al estado en el que se encuentra y de acuerdo a los resultados tomar decisiones respecto a las acciones que requieren implementarse, mejorarse o ser reemplazadas. Se debe contemplar lo mencionado por Cantón (2001) “Afrontar la mejora no significa lograrla si no desearla” (p. 37). Esta actitud le permite al centro buscar y planificar las acciones, así como reflexionar constantemente sobre lo que se debe cambiar y el cómo se va a lograr.

La mejora debe permitir al centro explorar nuevas posibilidades que aportarán un valor significativo a la experiencia educativa desde las distintas áreas que la integran. Es importante que se realicen de manera planificada, de igual forma, se debe contar con el respaldo de la comunidad educativa y se requiere la existencia de un compromiso en la revisión de lo que se realiza para implementarla en la institución.

### CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se expondrá el tipo de investigación propuesto para el estudio, considerando el enfoque y diseño. Se indican los sujetos de investigación y las fuentes de información, las variables, los instrumentos, el análisis de datos y los alcances con sus respectivas limitaciones.

El procedimiento metodológico se relaciona con el marco teórico de la investigación, generando un vínculo importante entre el conocimiento y la forma de abordar la realidad que se estudia, para tal efecto se indica que “todos los investigadores trabajan con las pruebas empíricas usando métodos muy diversos: usan cualesquiera procedimientos que les ayuden a darles sentido a las pruebas empíricas que han recogido” (Ragin, 2007, p. 140), con el fin de establecer un puente entre las ideas y las pruebas que respaldan el objeto de estudio en un marco de investigación social.

El abordaje de esta investigación radica en el hecho de la toma de un modelo de acreditación para la mejora dentro de un proceso de calidad en las áreas específicas del mismo, para el área de la administración de la educación esto significa un análisis de la fe documental establecida por la entidad acreditadora y las gestiones conjuntas del Colegio Monterrey.

### **Tipo de Investigación**

El tipo de estudio y alcance de la investigación es descriptivo, ya que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández et al., 2010, p. 80). Se pretende analizar la gestión del mejoramiento continuo durante la implementación del modelo de acreditación AdvancED, identificando las acciones efectuadas por la institución.

El diseño propuesto es de carácter correlacional causal, ya que permite un enlace entre variables. Implica conocer los estándares propuestos por el modelo de acreditación AdvancED, con el fin de visualizar las acciones efectuadas por la institución educativa durante el mejoramiento continuo; estos diseños “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto” (Hernández et al., 2010, p. 155). Por ello, se procura el análisis entre la calidad de la educación a nivel conceptual y el proceso de mejora continua.

Utilizar un diseño correlacional-causal permite un acercamiento al enfoque cuantitativo. Sin embargo, el presente estudio no se limita a la consideración de factores numéricos o estadísticos para la generalización de resultados; se procura un análisis específico de las variables en estudio, en el cual se pueda relacionar la calidad de la educación y los componentes de la mejora continua, de ésta manera se plantea un enfoque de investigación que se aproxime al problema mediante un conjunto de técnicas, tales como la entrevista estructurada y el cuestionario.

### **Población y muestra**

El objeto de la acreditación en la calidad es el proceso educativo así como las actividades que se generan en la institución para llevar a cabo el mismo y cómo esto se refleja en los estudiantes. Por lo tanto, se debe recurrir a los diferentes miembros de la comunidad educativa.

En primer lugar, el equipo director, administrativos y docentes. Los primeros se encargan de generar las políticas de calidad y mejora dentro de la institución. Los segundos deben implementar las medidas correspondientes fuera del aula para los requerimientos del ente acreditador. Los terceros son quienes llevan a cabo los ajustes necesarios dentro del aula.

Por otro lado, se debe recurrir a los estudiantes quienes son la razón de ser de la institución; además, considerando el proceso de re- acreditación para el cual se lleva más de cuatro años trabajando, se propone considerar a los estudiantes de educación diversificada que tengan más de un año de pertenecer al Colegio Monterrey, ya que ellos representan el resultado del modelo educativo y son quienes pueden brindar información de cómo perciben el proceso de mejora continua, y qué cambios han observado dentro de la institución.

Finalmente, los encargados de los estudiantes pueden dar su apreciación con respecto al servicio educativo que brinda la institución y cómo se relaciona con calidad y la mejora continua. Esta población permitiría complementar los datos que los estudiantes pueden brindar, visto de otro modo, los padres perciben los cambios que realiza la institución y los estudiantes reflejan las políticas de la misma.



Para efectuar la aplicación de los instrumentos se considera la siguiente distribución de la población participante.

**Tabla 6**  
**Sujetos participantes en el estudio**

Sujetos	Cantidad	Criterios de selección	Explicación
Cuerpo director	5	Encargados de dirigir el proceso de acreditación.	Coordinan las acciones a seguir para el proceso de acreditación.
Administrativos	15	Mínimo un año de laborar para la institución.	Ejecutan las políticas de la institución.
Docentes	50	Tiempo de laborar para la institución con un mínimo de 3 años.	Son los encargados de transmitir las políticas de la institución.
Responsables familia-	98	Opinión con respecto al servicio educativo. Un responsable por estudiante de 10° con un total de encargados 98.	Perciben el resultado de la toma de decisiones de la administración y del trabajo de los docentes.
Estudiantes	98	Tiempo de permanecer en la institución y edad. Estudiantes de 10° con un total de 98 estudiantes.	Son quienes se ven afectados en la toma de decisiones y reflejan.
<b>Total</b>	<b>266</b>		Representan el 40% de la comunidad educativa.

*Nota:* Elaboración propia, 2014.

Además, para el desarrollo de la investigación se contará con los documentos que se presentaron en la primera fase de la acreditación (lo que representa una fuente primaria de información), ya que son documentos oficiales de la institución, así como documentos creados luego de la primera visita.

### **Variables del estudio**

Las investigaciones en el campo educativo analizan el uso de variables para determinar su valor numérico o características observables en el campo, para tal efecto “una variable es una característica que varía según los sujetos, una propiedad que pueda adoptar distintos valores. Una variable es susceptible de medirse u observarse” (Bisquerra, 2009, p. 134). Se propone el uso de dos variables con su correspondiente operacionalización, lo que permite un estudio a nivel valorativo de las acciones propias de un mejoramiento continuo y que eventualmente logran incidir en la calidad de la educación.

- Implementación del Modelo AdvancED: La toma de un modelo de acreditación consiste en llevar a cabo la aplicación de una serie de procesos que tienen como fin la calidad de la educación.
- Gestión del Mejoramiento Continuo: Proceso de gestión posterior a la evaluación externa efectuada por AdvancED como ente acreditador.

## Operacionalización de las variables

**Tabla 7**

**Matriz de operacionalización de la variable: Implementación del Modelo de Acreditación AdvancED**

---

**Variable:** Implementación de Modelo de Acreditación AdvancED

**Definición Conceptual:** Los sistemas educativos en búsqueda de la acreditación inicial deben demostrar que conocen los estándares de AdvancED, así como sus políticas; tienen la capacidad de dar soporte al sistema de mejora y están comprometidos con el crecimiento para la efectividad del proceso de aprendizaje y la efectividad organizacional (*AdvancED Accreditation Policies and Procedures*, 2013, p. 6)

**Definición Operacional:** Para efectos de este estudio, la implementación del Modelo de Acreditación AdvancED se entiende como una serie de acciones y estrategias que responden a una forma de gestión propuesta por el ente acreditador, a través de un conjunto de estándares que generan una perspectiva de concebir la calidad en organizaciones educativas, relacionada con el compromiso institucional. Estas estrategias deben contar con un respaldo físico (evidencias) que demuestren y respalden las acciones implementadas por la institución.

**Indicadores:**

1-Propósito y dirección: La institución cuenta con una doctrina organizacional claramente definida: misión, visión, valores, objetivos; esta doctrina es transmitida a la comunidad, se centra en el proceso de enseñanza, aprendizaje y la mejora de estos.

2-Gobierno y directivos: Se establecen políticas y procedimientos que aseguren el buen funcionamiento de la institución. La gestión cuenta con autonomía para el desarrollo de actividades, en dicha característica se cumplen las expectativas del sistema educativo nacional y se va aún más allá de

---

lo esperado; sin dejar de lado la misión y la visión de la institución.

3-Enseñanza y evaluación del aprendizaje: Los registros de planificación curricular, los análisis estadísticos de evaluaciones, planes remediales reglamento de evaluación y disciplina, la evaluación docente, seguimiento académico, así como capacitaciones evidencian el apoyo para la mejora en los procesos de enseñanza y aprendizaje,

4-Recursos y sistemas de apoyo: Se cuenta con un sistema financiero bien estructurado que permite el buen funcionamiento de la institución (Facturas, proformas, reportes de auditoría). La infraestructura cumple a las necesidades de los estudiantes (Ley 7600, rampas, escaleras, seguridad de las instalaciones, disposición de las aulas). Existencia de un sistema de gestión de la información que permite el seguimiento de los estudiantes.

5-Utilizando los resultados para la mejora continua: La institución cuenta con un sistema de evaluación del desempeño académico cuyos resultados se utilizan para generar planes de mejora en la comunidad educativa, tales como plan remedial académico, perfil estudiantil, estadísticas, protocolos de atención a estudiantes, programas de estudio.

**Instrumentalización:** Guía de Observación Documental se aplica a los archivos físicos generados por la institución, será realizada por los 2 investigadores. Se propone, en primer lugar, el análisis documental con una guía de observación contemplando todos los criterios establecidos por el modelo de acreditación, en conjunto con la documentación (AMPOS) de información generada por la institución; en esta guía se mencionan, en una primera columna, los criterios de AdvancED, luego, si existe documentación física del mismo estándar; en otra columna se mencionan la cantidad de documentos que se refieren a ese estándar y posteriormente la observación de los investigadores; en este último apartado se revisará la actualización del documento y el empleo (uso) de ese documento,

---

además de los aportes que da a la gestión. El instrumento pretende verificar la existencia, la cantidad y el empleo, así como una comparación con la visión expresa del Colegio traducida a través de esta documentación, de igual forma, las respectivas observaciones.

Cuestionario aplicado a estudiantes, docentes y padres de familia de la Comunidad Educativa Monterrey, cuyos indicadores serán aplicados por igual a cada uno de ellos.

---

*Nota:* AdvancED, 2013

---

**Tabla 8**  
**Matriz de operacionalización de la variable: Gestión del mejoramiento continuo**

---

**Variable:** Gestión del Mejoramiento Continuo

**Definición Conceptual:** “Entendemos por mejora un cambio suave y constante en la organización que busca intervenir en algún proceso de la organización para mejorar sus resultados, su nivel de vida o de satisfacción para buscar resultados a disfunciones detectadas” (Cantón, 2001, p. 36). Se puede traducir como el deseo por mejorar cada día las actividades desarrolladas en la institución educativa.

La mejora como esfuerzo sistemático y continuo, con el propósito de cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas asociadas en una o más escuelas a fin de alcanzar las metas educativas de manera eficaz. (p. 34)

**Definición Operacional:**

En este estudio se entiende por mejoramiento continuo el proceso de gestión posterior a la visita externa efectuada por AdvancED, la cual abarca las áreas de gestión administrativas a saber: infraestructura, currículum, finanzas, recursos humanos y también la mejora, la cual radica en los cambios que se realizan ante una situación que merezca seguimiento.

Este proceso se lleva a cabo mediante acciones donde se promueve el cambio, la innovación y la transformación de prácticas organizacionales que generan resultados en función de calidad de la

---

educación. La herramienta de acreditación presenta indicadores con niveles respectivos de cumplimiento, categorizados por estándares a los cuales la institución debe aspirar.

**Indicadores:**

-La Doctrina Organizacional, la misión y la visión institucionales, los valores organizacionales son conocidos por la comunidad educativa.

-La comunicación y los canales de comunicación son oportunos y permiten la difusión adecuada de información, así como su correcto empleo.

-La institución brinda capacitación en materia de planificación, tanto curricular como administrativa a los docentes y administrativos, permitiendo la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje.

-Implementación de programas que ofrecen nuevas experiencias para mejorar la práctica docente, los procesos administrativos y los procesos financieros.

-Disposición de los colaboradores: Participación puntual y activa en las actividades extracurriculares, así como proyectos institucionales que generan cambios significativos en el quehacer institucional.

-Evidencia de cambios en la infraestructura, planta física y tecnológica, que mejoran el entorno educativo y el desarrollo de funciones (Ley 7600); servicios de apoyo como psicología y orientación, equipo tecnológico.

-Mejora en los programas educativos: Cumplimiento con respecto a la planificación a partir de la realimentación; repaso de contenidos, contenidos actualizados, metodología empleada acorde a las necesidades, tecnologías de Información Educativa.

-Procesos: Cambio en los procedimientos institucionales (facilidad para obtener documentación, facilidad para necesidades físicas). Coordinación de procesos para su implementación (Información Requerida por Comité Técnico Asesor, Apoyo Integral, Coordinación Académica).

-Uso de Resultados: Retroalimentación de evaluaciones, Plan Remedial a partir de fallas detectadas.

**Instrumentalización:**

Entrevista Estructurada que involucrará a los directores, estudiantes de secundaria, además de los

---

administrativos aportando datos para esta variable de investigación.

---

*Nota:* Cantón, 2001.

### **Métodos, técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

Para la recolección de la información pertinente en el presente estudio, se hace uso de las siguientes técnicas e instrumentos:

#### **Entrevista**

Se propone la aplicación de entrevistas estructuradas para el caso del cuerpo director del Colegio Monterrey. La técnica mencionada permite el uso de una guía específica, de forma tal que se respondan una serie de preguntas concretas. Al respecto, relacionado a la teoría científica de la investigación, se indica que “el propósito de las entrevistas es obtener respuestas sobre el tema, problema o tópico de interés en los términos, el lenguaje y la perspectiva del entrevistado” (Hernández et al., 2010, p. 420), según los objetivos de la investigación. Para realizar la entrevista a los directores, la misma se validó con profesionales en el área de la administración educativa, para ello se les envió el instrumento y se les solicitó la revisión del mismo, a partir de las observaciones realizadas se propusieron cambios en la redacción de los enunciados, por otro lado, los aportes de los profesionales en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica permitieron definir de mejor manera las preguntas en función del objeto de estudio, determinando los aspectos relevantes que se obtendrían de la misma.

## Cuestionario

Para la recolección de datos de los estudiantes, padres y responsables de familia, docentes, y técnicos docentes, se aplica el cuestionario con el fin de obtener información precisa sobre el objeto de estudio; para Gómez (1998) se debe considerar la pertinencia, validez y la confiabilidad del instrumento, ya que “la primera función del cuestionario es obtener por medio de la formulación de preguntas adecuadas las respuestas que suministren los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación” (p. 53). Para la confección de los cuestionarios se tomaron los indicadores de la variable correspondiente al modelo AdvancEd, se definieron preguntas cerradas con una escala definida. Por su parte, Lininger (1985) menciona que, antes de aplicar en campo, se pueden realizar pruebas para validar el instrumento, se procede a aplicar una prueba piloto, proponen como participantes del estudio al personal docente, administrativo, los estudiantes y responsables (un miembro del grupo familiar por cada alumno). En un primer acercamiento se recurrió a la aplicación del piloto, aplicando 5 a estudiantes de quinto año, a 3 padres de familia y a 3 funcionarios.

A partir de esta primera aplicación se clarificaron elementos en la redacción que dificultaban la comprensión de los enunciados, también se descartaron aquellas preguntas que no eran pertinentes a la población a la que se le aplicaría la encuesta. Luego de la revisión y reestructuración, se procedió a la codificación de las preguntas para su respectivo análisis, a partir de un cuestionario como matriz y los respectivos cuestionarios para estudiantes, encargados y docentes.

El cuestionario se aplicó de manera física a los estudiantes y luego se ingresaron los datos al programa “Google Formularios”, el cual brinda la información acompañada de



gráficos sobre la totalidad de la población aplicada, de igual forma, otorga un libro de Excel con la información ordenada y detallada de la población con la que se trabajó; de acuerdo con las preguntas de investigación, dota de porcentajes que miden los puntajes cuantificados, incluso, permite ver un control de respuestas de la fecha y hora en que fue respondido el cuestionario.

Respecto a la aplicación de los cuestionarios para profesores, también se hizo de manera física y luego los datos fueron ingresados por los investigadores en la herramienta de Google.

Los padres de familia recibieron el link del cuestionario de Google Formularios por correo electrónico, luego de contar con el aval de la dirección para obtener la información de los encargados; las respuestas fueron recibidas durante un período de 3 semanas aproximadamente.

### **Guía de observación documental**

Técnica aplicable a la información y documentos oficiales que se registran como evidencia del proceso por parte de la institución educativa. Valles (1999) realiza un estudio de la investigación social, indicando que existe un espacio y tiempo para la gran variedad de documentos que se pueden analizar, por esta razón es importante verificar la evidencia escrita que posee la institución y que responde directamente al modelo AdvancED, siendo una fuente primaria de información. Lo que se procura es identificar los documentos que sustentan las variables en estudio.

Se construye una tabla que contempla los indicadores del modelo AdvancED y evalúa si el indicador se cumple o no en los AMPOS que la institución ya había creado, el acceso que se tiene a los mismos, si el formato es físico o digital y el título para el indicador que corresponde en el estudio. La guía de observación documental no requirió de validación por los expertos.

### **Análisis de datos**

Se especifica que la población con la que se trabaja corresponde a los estudiantes de décimo año, debido a que estos tienen mayor tiempo de pertenecer a la institución y representan el 27.45% de la totalidad de estudiantes de secundaria, dícese: 357 estudiantes en el nivel de III y IV ciclo como totalidad. Se espera una respuesta por encargado de cada estudiante.

Luego de que los datos hayan sido recolectados mediante los diferentes instrumentos, que para este caso específico son las entrevistas, los cuestionarios y la guía de análisis documental, se procede al análisis de los mismos. Según Hernández et al. (2010, p. 364): “Una vez que los datos han sido codificados y transferidos a una matriz, así como guardados en un archivo, el investigador puede proceder a analizarlos”, de esta forma, se identifican los datos de la población con el fin de responder a los objetivos de esta investigación; se explorarán los datos obtenidos en la recolección y se describirán los datos por variable.

Por lo tanto, se considera la aplicación de cuestionarios en línea, lo que agiliza el análisis de los resultados y facilita, de igual manera, la recolección de la información. A su vez, simplifica la clasificación de los datos de acuerdo a lo que representa un mayor interés

para el tema de estudio, eliminando los que pueden no ser de provecho para la investigación.

Para sistematizar la información, se realizarán tablas y figuras, las cuales esquematizan la opinión que revele la unidad de estudio, y que a su vez, permitirán describir las variables y la relación entre las mismas.

El orden para la presentación de los datos será: en primer lugar, la descripción específica del dato cuantificado de las preguntas aplicadas en los cuestionarios de todos los participantes, presentación de las respuestas de las entrevistas y observaciones específicas de la guía de observación documental. Luego, se hará un cruce de la información desde dicha guía, comparando las respuestas de los cuestionarios de estudiantes, padres y docentes, para verificar el cumplimiento de los indicadores del modelo en estudio.

La herramienta Google Formularios permite analizar de forma descriptiva conjuntos de datos con el fin de establecer una serie de relaciones entre los resultados obtenidos en los instrumentos de medición, y los criterios contemplados en el modelo de acreditación AdvancED, siendo esta una herramienta estadística, permite generar una serie de tablas, gráficos y cuadros con el fin de presentar los resultados.

Así, el instrumento elaborado para fines de estudio (el cuestionario), contempla 1 escala de frecuencia con 5 niveles de medición, los cuales son: siempre, casi siempre, algunas veces, nunca, no aplica.

La codificación de estos niveles, para efectos de la herramienta, se hará de la siguiente manera:

**Tabla 9**  
**Escala de frecuencia**

Niveles de medición	Codificación (Valor Asignado)
Siempre	5
Algunas Veces	4
Nunca	3
No Aplica (N/A)	-

*Nota:* Elaboración propia, a partir de AdvancED, 2012.

Para efectos de la guía de observación documental, se contemplan los indicadores del modelo de acreditación, con el propósito de verificar la existencia de documentos que respalden dichos indicadores. La fe documental se establece desde el año 2005 con los AMPOS institucionales y registros digitales que contienen evidencia de la primera visita del ente acreditador, así como otros documentos generados durante la implementación del modelo.

Se realizará una entrevista a los cinco miembros del cuerpo director, para la cual se incorporan 5 categorías correspondientes a cada estándar del modelo, donde se procura determinar el proceso de implementación, así como las acciones realizadas durante la gestión del mejoramiento continuo. La información obtenida de las entrevistas podrá generar material para contrastar la información resultante de los cuestionarios aplicados a profesores, estudiantes y encargados, además precisar detalles de la guía de observación documental.

La aplicación de la entrevista consta de 10 preguntas a cada participante, la misma tendrá relación con un estándar específico, sin embargo, para una descripción de la

integralidad del modelo de acreditación AdvancED, se procederá a completar a cada estándar del apartado “Implementación del Modelo de Acreditación” con respuestas de otras preguntas.

A partir del análisis de los datos obtenidos, se podrán determinar los procesos óptimos para la satisfacción en cuanto al servicio que brinda el Colegio Monterrey, con la idea de evidenciar áreas de mejora y atención a nuevas necesidades que surjan con respecto al Modelo AdvancED en el proceso de reacreditación que se lleva a cabo.

### **Alcances**

Brindar estrategias que permitan construir un modelo para la aplicación de estándares de calidad dentro de las áreas estudiadas, así como pautas que orientan el entorno de aprendizaje, con el fin de hacerlo más efectivo a través de los procesos de normalización institucional mediante las acreditaciones.

Servir como herramienta para los procesos de gestión que se presentan en la institución cotidianamente, sobre todo para la autoevaluación de las acciones que hasta ahora se han llevado a cabo y deben haber mejorado en el transcurso de la acreditación otorgada.

Ser un insumo de análisis sobre los modelos internacionales que pueden aplicarse en Costa Rica para efectos de desarrollo social, desde la educación y su contexto; considerando el entorno empresarial y globalizado en el que las comunidades estudiantiles no están exentas en el presente.

Como limitaciones presentes en el desarrollo de la investigación, se consideran las siguientes:

- Acceso restringido a cierto tipo de información, puesto que se trata de la ética y privacidad de una institución de carácter privado; es decir, el uso de la información deberá realizarse con mucha cautela y sin caer en valoraciones previas que fomenten un pensamiento precipitado acerca de la situación del centro educativo en la cual se está realizando la investigación.
- Disposición de los participantes, ya que para esto se necesitan los consentimientos de los estudiantes y de sus familiares por ser todos menores de edad; juega el hecho de que puede que los padres de los estudiantes no tengan problema con que participen, pero no recuerden enviar el consentimiento escrito. Segúidamente se cuenta con la limitación de que se trata de una experiencia específica, por lo tanto no existen intereses de comparación con otras instituciones educativas que implementan el modelo AdvancED.
- La investigación se enfoca en la gestión del mejoramiento continuo en función del modelo y su correspondiente implementación (no se evalúa el modelo AdvancED, lo importante es visualizar el cómo, es decir, la gestión del medio que promueve la calidad).
- Se analiza esencialmente el proceso de mejora continua y no los factores previos (contacto, autoevaluación, evaluación externa y resultados de la visita). El proceso de calidad en una organización es muy importante tomarlo desde la perspectiva personal de

ese centro, para ver qué puntos toma en consideración desde su descripción personal de las debilidades que enfrenta.

- El modelo de acreditación AdvancED es un modelo internacional que no responde en su totalidad al contexto de los Colegios y Escuelas de Costa Rica.

- La investigación se realiza en un centro educativo de carácter privado, con una población específica de estudiantes y comunidad estudiantil en general.

## CAPÍTULO IV

### Análisis de Resultados

El presente capítulo tiene por objetivo presentar los detalles de informaciones y hallazgos obtenidos a través de los instrumentos aplicados en la investigación. En primer lugar, será posible identificar el estado de los criterios e indicadores propuestos por el modelo AdvancED implementados en el Colegio Monterrey, datos obtenidos a través de la guía de observación documental y los cuestionarios aplicados a la comunidad educativa. En segundo lugar, se establecerán relaciones entre las prescripciones del modelo AdvancED y las acciones implementadas por la institución durante la gestión del mejoramiento continuo por medio de la información obtenida de las entrevistas y de la guía documental.

La coherencia se llevará a cabo mediante la relación entre las prescripciones del modelo de Acreditación AdvancED y las acciones implementadas en la institución durante el mejoramiento continuo.

Finalmente, se dará a conocer un conjunto de acciones estratégicas enfocadas en la implementación del modelo AdvancED en el Colegio Monterrey durante el proceso de mejora continua para el logro de la calidad de la educación.

#### **Información General de los participantes**

Con respecto al análisis del estado de los criterios de AdvancED, se tomó en cuenta como población de estudio a los directores de sección (las directoras de las áreas de preescolar, secundaria y la coordinadora académica) director general, administrativos,



docentes, estudiantes de 10° año y los padres de familia respectivos. La directora de la sección de primaria no fue sujeto participante por situación personal de salud.

La información correspondiente a la población de directores y de la coordinadora académica, se obtuvo por medio de una entrevista semi estructurada conformada por 10 preguntas abiertas (ver Anexo 2.5). Los periodos de gestión de los directores son los siguientes: la directora con más años de laborar es la de secundaria, con 22 años de pertenecer a la institución; el Director General labora desde hace 5 años en dicho puesto, antes de este cargo fue miembro de la Junta Directiva de Educación. Al mismo tiempo, la coordinadora académica tiene 20 años de laborar en la institución, con experiencia de 2 años en este puesto, (ver Anexo 4.2).

Los cuestionarios aplicados a las distintas poblaciones contaban con preguntas cerradas. En el caso del personal administrativo, se recibieron 12, un total de 11 mujeres y 1 hombre; entre los funcionarios del área administrativa se contó con la participación de la encargada de recursos humanos, 3 funcionarios del área financiera, 6 secretarias y una encargada del área de comunicación. Tres funcionarios no entregaron los cuestionarios a los investigadores. (ver Anexo 3.4)

Por otro lado, los docentes respondieron 39 cuestionarios. La participación fue de 8 hombres y 31 mujeres. En este caso por horarios no se pudo contactar al resto de docentes. (ver Anexo 2.1, Anexo 3.1)

Con respecto a la población estudiantil, el cuestionario fue aplicado a los estudiantes de décimo año (ver Anexo 2.2), ya que se encuentran más expuestos al proceso de acreditación; el total de cuestionarios recibidos fue de 78, de los cuales fueron 49 hombres y 29 mujeres entre los 15 y los 17 años (ver Anexo 3.2). La previsión

originalmente había sido de 98, esta diferencia se justifica por ausencia de los alumnos que no llegaron los días de la aplicación del instrumento.

El estudio consideró la aplicación de un cuestionario a la población de madres, padres y encargados con una previsión de 98 personas (ver Anexo 2.3). Al cuestionario respondieron 39 personas, 17 hombres y 22 mujeres. Debido a que el cuestionario fue enviado de manera digital, se recibieron menos respuestas de las esperadas. (Ver Anexo 3.3)

Cabe destacar que la cantidad real de población en estudio es de 184 y no 266 como se tenía previsto, lo que corresponde a un 69.17 % de la población estimada para la investigación. En el siguiente cuadro se presenta un resumen de la aplicación de los instrumentos de esta investigación por porcentajes:

**Tabla 10**  
**Síntesis de cuestionarios aplicados**

Sujetos	Previsión	Aplicación
Cuerpo director	5 Sujetos	4 sujetos- 80%
Personal Administrativo	15 Sujetos	12 sujetos- 80 %
Docentes	50 Sujetos	39 sujetos - 78%
Responsables	98 Sujetos	39 sujetos - 38.22%
Estudiantes	98 Sujetos	78 sujetos- 79.59%

*Nota:* Elaboración propia, 2016

Por otro lado, se aplicó una guía de observación documental a una serie de archivos ordenados en AMPOS correspondientes al proceso de acreditación del 2011y a un dispositivo de USB donde se guardan archivos generados por la institución y recopilados por el encargado de gestión de calidad durante dos años (ver Anexo 2, Anexo 5); el objetivo

de dicha recopilación pretendía sistematizar los procesos generados en la institución, con el objetivo de cumplir con las demandas de la acreditación de AdvancED y otros organismos acreditadores; entre toda esta documentación, existen más de 100 tipos de documentos que han sido creados por el centro.

### **Estado de los criterios e indicadores del Modelo Advanced en el Colegio Monterrey**

Durante la implementación del modelo educativo se generan procesos y documentación oficial con el fin de respaldar las acciones realizadas por el Colegio Monterrey. El objetivo principal del presente apartado se relaciona con la identificación de los criterios e indicadores del modelo según los datos provenientes de cada instrumento, lo que permite establecer un estado reciente en las áreas que aborda AdvancED y los documentos generados por la institución y percepción de la población en cuanto al cumplimiento del estándar. Dicha información espera ser insumo para la administración del centro educativo con resultados significativos previo a la visita del ente acreditador en el 2017.

Para efectos de análisis se presenta, en primer término, una descripción de cada estándar según el contenido incorporado a los AMPOS y documentación digital revisada durante la observación documental, a través de la cual se logró determinar elementos pendientes en la actualización de la evidencia, la mayor parte de los archivos se generaron poco tiempo después de la visita del ente acreditador ICCA sin una incorporación continua de información impresa. El primer acercamiento para identificar el estado de los criterios se

encuentra en los documentos generados y recopilados en función del modelo AdvancED. La gestión de éstos se realiza según los estándares del modelo.

### **Estándar 1 Propósito y dirección**

El primer estándar implicado se denomina “Propósito y dirección”; según el modelo AdvancED para este estándar “La escuela mantiene y comunica su propósito y dirección, comprometida con altas expectativas de aprendizaje al igual que con valores y principios compartidos sobre la enseñanza y el aprendizaje” (AdvancEd, 2012, p. 2). Por lo que este estándar abarca el área de comunicación y doctrina organizacional, este se divide en tres indicadores.

Indicador 1.1 En primer lugar este indicador hace referencia al compromiso de la escuela con un proceso sistemático, inclusivo y comprensivo para repasar, revisar y comunicar el propósito de la escuela para el éxito estudiantil.

Los documentos encontrados respaldan el proceso de comunicación y compromiso de la institución con la comunidad educativa y sus expectativas de aprendizaje. Entre la documentos generados se encuentran aquellos que son de uso interno y de carácter operativo como: permiso de funcionamiento de la soda (2006) del Ministerio de Salud, declaración de impuestos del Ministerio de Hacienda (2006), pago de impuestos municipales (2005), operaciones legales y registros de certificación del Ministerio de Educación Pública con el permiso para impartir Preescolar, I, II y III ciclo de la educación general básica y diversificada (2006), manual del funcionario versión 2006 y versión 2012.

De igual manera, se precisan aquellos que son de conocimiento general y público, los cuales son para toda la comunidad educativa, entre ellos se encuentran la misión y

visión de la institución, los valores de la organización, Reglamento de evaluación y disciplina versión 2006 y 2012, folleto informativo para alumnos de nuevo ingreso 2006, comunicado de reuniones para padres, boletín informativo, boleta de matrícula, filosofía del Colegio Monterrey (revisada en el 2006), declaración de Fe (2005) , Declaración de no discriminación (2002), Reseña Histórica del colegio (noviembre 2005), Plan estratégico (2014-2018)

En cuanto a los cuestionarios, en este indicador padres y docentes coinciden en que siempre se da un compromiso real de parte de la institución para comunicar su misión y su visión, en un 60% padres y 69% docentes. Al contrario, los estudiantes respondieron “A veces” en un 41% con respecto a dicho compromiso. La mitad del personal administrativo, por su parte, contestó que la misma opción en un 50 %.

En ese mismo sentido, esta respuesta puede justificarse por la falta de documentación para administrativos y estudiantes sobre el compromiso de la institución, caso contrario de los padres y docentes quienes deben conocer los lineamientos que se realizan en la institución.

En segundo lugar, el indicador 1.2 se refiere al compromiso de la institución con el proceso de enseñanza y aprendizaje, el mismo establece:

El equipo directivo y el personal escolar se comprometen con una cultura basada en valores y principios sobre la enseñanza y el aprendizaje que apoya los programas educativos y las experiencias de aprendizaje retadoras y equitativas para todos los estudiantes que incluyen el logro de las competencias de aprendizaje, pensamiento y para la vida. (AdvancEd, 2012, p. 2)

Entre la documentación generada por la institución se cuenta con comunicados dirigidos a encargados de estudiantes y para estos últimos, tal como la boleta de compromiso de los padres y madres con el colegio Monterrey, por otro lado hay comunicaciones escritas: circulares de comunicación a padres de familia (sobre fechas de actividades, matrícula, aplicación de pruebas estandarizadas, periodo de vacaciones y periodo laboral), así también, El Modelo Educativo Monterrey, noviembre (2012) y documentos generados por los estudiantes como el periódico estudiantil El Faro.

Además, se cuenta con documentación generada para el abordaje de situaciones estudiantiles, como las acciones correctivas aplicadas a estudiantes, el manual para brindar auxilios psicológicos en situaciones de crisis en el ámbito escolar del 2011 y el Proceso de adaptación estudiantes nuevo ingreso 2013.

Cabe destacar el control en cuanto a la documentación sobre los colaboradores, como lo es la descripción del personal docente, grados académicos, materias que imparten, universidad de procedencia, horas laboradas diarias, formularios de control de información académica de los funcionarios con copia de créditos de la Universidad correspondiente.

Por otro lado, existe documentación de control de tareas de los docentes: Plantilla de control de entrega de planes semanales de profesores, Observación de clase de primaria, Informe del desempeño docente control Semestral, Plantilla de retroalimentación de observación secundaria. Planes de estudio español sexto y undécimo año; plan anual español sextos años Marzo 2006. Plan anual español undécimo año Marzo 2006, Área de desarrollo socio cultural 2005, Énfasis en la formación integral del educando, Análisis de pruebas estandarizadas 2005, asignatura matemática sección secundaria, ciencias e inglés.

El indicador 1.3 se encarga de recopilar aquellos datos que permitan evidenciar la mejora en la direccionalidad que brinda el equipo director: “el equipo directivo implementa un proceso de mejoramiento continuo que provee una clara dirección para mejorar las condiciones que apoyan el aprendizaje estudiantil” (AdvancEd, 2012, p. 2). La evidencia documental que respalda este criterio es El Plan Institucional (2006-2010), el cual establece Áreas claves de Resultados y áreas por desarrollar, así como estrategias de desarrollo del colegio y fases para el desarrollo del mismo. Se incluye un FODA en el plan Administrativo 2006-2010, en él se encuentra la proyección de matrícula y proyección de ingresos, la versión digital del plan Estratégico 2011 al 2018, detalle de las políticas y procedimientos. Se observan plantillas de evaluación docente correspondientes al 2014.

Se pueden mencionar también los siguientes hallazgos que evidencian participación de la comunidad educativa en procesos de gestión, se tiene evidencia de estudios realizados con grupos focales para la medición del rendimiento Académico así como como evaluación del sistema de comunicación WOOT-IT (sistema de comunicación para encargados y docentes para seguimiento del rendimiento académico) Informe de participación Gestión de la Calidad, Informe reunión matemática secundaria sobre estudio de rendimiento académico.

En cuanto a la percepción de los miembros de la comunidad educativa para este criterio, se puede apreciar particularmente lo siguiente:

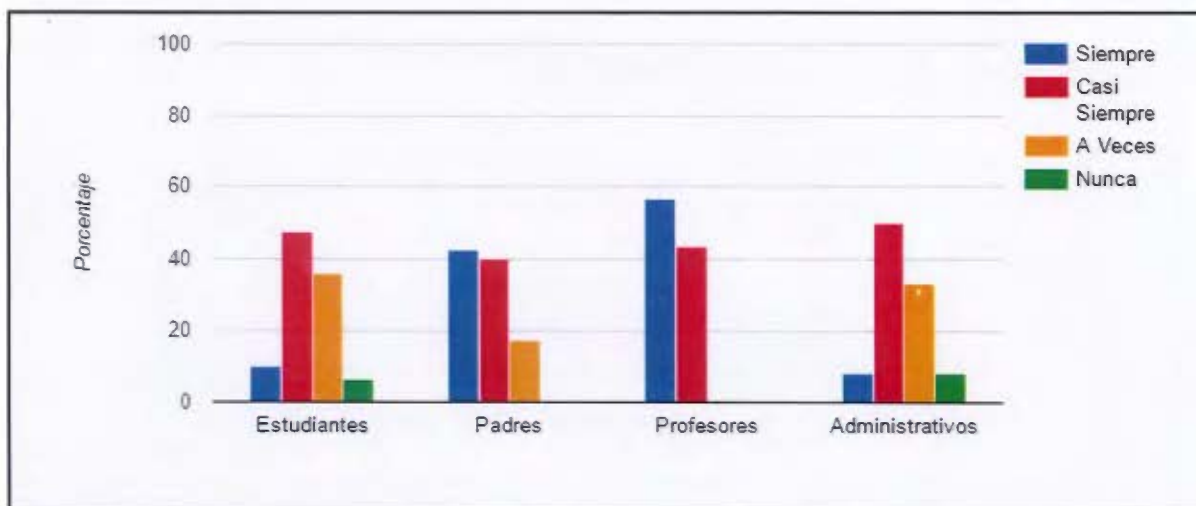


Figura 3: Percepción del indicador “El personal de la institución se compromete con una cultura orientada al desarrollo de competencias de aprendizaje, pensamiento y habilidades para la vida” según poblaciones encuestadas. Elaboración propia. (Ver anexo 3)

Existe una apreciación positiva en cuanto a los esfuerzos de la institución por desarrollar competencias de aprendizaje, pensamiento y habilidades para la vida respondiendo, de esta manera, a lo que busca el centro educativo según una cultura de calidad.

Los docentes consultados tienen una mayor percepción positiva con respecto al compromiso del personal en comparación a los demás grupos de la encuesta, una acción que incide en este resultado se determina en la interacción diaria que realizan los profesores con estudiantes y la familia; principalmente por el desarrollo de competencias y habilidades que mejoran el desempeño académico.

Los grupos encuestados muestran una percepción positiva con respecto al compromiso de los funcionarios y el desarrollo de competencias. La doctrina organizacional incorpora el desarrollo de prácticas en beneficio de los estudiantes y de la comunidad educativa.



Sin embargo, la percepción de la doctrina organizacional del Colegio Monterrey podría caracterizarse con un leve vacío desde la óptica del personal administrativo, quienes en mayor grado marcaron la casilla de “A veces”, y “No siempre” como sí lo hicieron los padres y profesores.

Se concluye, entonces, de acuerdo con las evidencias analizadas, que el presente estándar presenta un cumplimiento total de todos los criterios.

## **Estándar 2 Gobierno y Directivos**

En cuanto al estándar 2, se le denomina Gobierno y Directivos ya que establece que “la escuela opera bajo un modelo de gestión y dirección que promueve el desempeño estudiantil y la efectividad de la escuela” (AdvancEd, 2012, p. 3). Este estándar se enfoca en seis indicadores que se describen a continuación:

El Indicador 2.1 indica que “el consejo escolar establece políticas y procedimientos de apoyo que aseguran la dirección efectiva de la escuela” (AdvancEd, 2012, p. 3). Dentro de este indicador se encuentra la siguiente lista que se dicta desde una perspectiva de documentación del tipo “permisos”: Permiso de funcionamiento de la soda (2006) del Ministerio de Salud, Declaración de impuestos Ministerio de Hacienda (2006), Pago de impuestos municipales (2005); de igual forma, se podría mencionar una categoría denominada “Planes”, donde se mencionan: Plan Institucional (2006-2010) y Plan estratégico (2011-2018), el cual establece áreas claves de Resultados y áreas por desarrollar, además de estrategias de desarrollo por parte del colegio.

En el segundo indicador 2.2 se debe demostrar que “el consejo escolar opera responsablemente y funciona efectivamente” (AdvancEd, 2012, p. 3). De acuerdo con la documentación encontrada, se puede verificar como ejemplo el Manual del Docente del Colegio Monterrey 2006, que establece pautas desde lo curricular, administrativo y apoyo integral para seguir una estructura lógica de enseñanza de acuerdo con lo que dice el modelo curricular de la institución.

Otro ejemplo de hallazgo para este indicador es el de la carpeta de documentos en digital llamada “Documentos para control” que tiene: Control de procedimientos, funciones secretarias, descripción organigrama y procedimientos, esquema de calidad, Plan de Trabajo 2015 y procedimientos de acciones correctivas para estudiantes, entre otras.

La gestión realizada por la institución en tanto se explica un rol administrativo y jerárquico de parte de la dirección del Colegio Monterrey se evidencia con la percepción que tienen los padres, profesores y docentes de la institución misma con la presentación del siguiente gráfico:

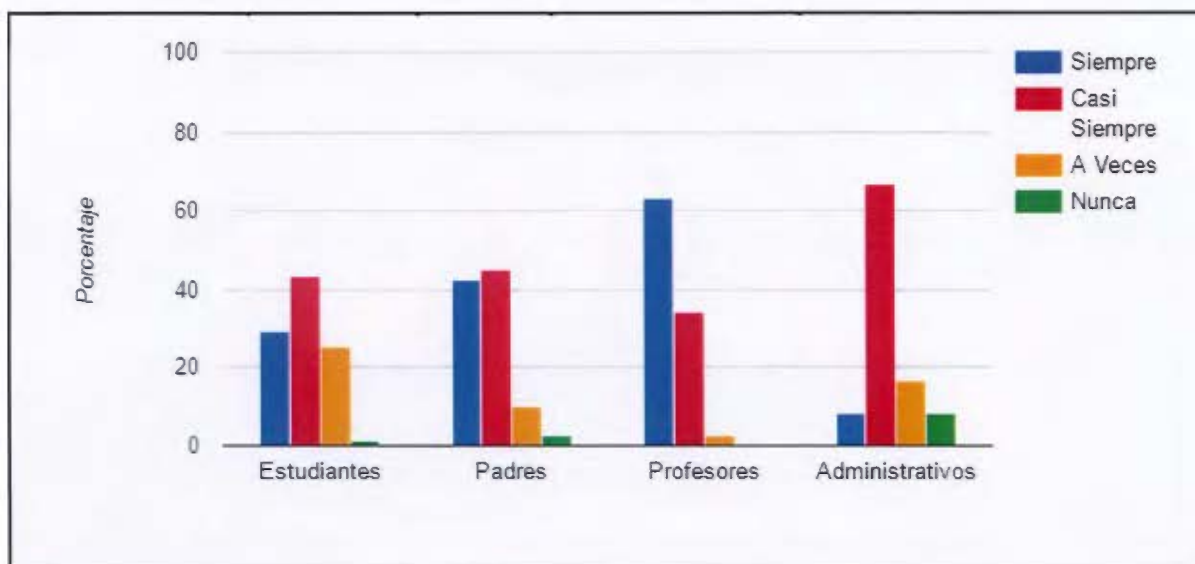


Figura 4: Percepción del indicador “El cuerpo directivo opera responsablemente y funciona efectivamente según poblaciones encuestadas. Elaboración propia. 2016. (Ver anexo 3)

La consideración de la figura anterior muestra que los estudiantes, padres y profesores confían plenamente en la efectividad de la dirección del Colegio Monterrey ya que las opciones de “Siempre” y “Casi siempre” fueron mayormente seleccionadas; el personal administrativo destacó su respuesta marcando la casilla de “Casi siempre”, además, ninguno de la población docente marcó la casilla de “Nunca”, y entre padres y estudiantes no hubo una percepción negativa tampoco, solo uno o dos participantes marcaron esa opción.

A continuación, el Indicador 2.3 sostiene que “el consejo escolar asegura que el equipo directivo tiene la autonomía para cumplir con las metas para el aprovechamiento, la enseñanza y el manejo de las operaciones diarias de forma efectiva” (AdvancEd, 2012, p. 3). Entre los documentos observados se encuentran aquellos que responden a un área temática administrativa de “Planificación”: el Plan Institucional (2006-2010), dentro del cual se establecen Áreas claves de Resultados y áreas por desarrollar y estrategias de

desarrollo del colegio, fases para el desarrollo del mismo, un FODA y el Plan Administrativo 2006-2010, incluye proyección de matrícula y proyección de ingresos.

En este mismo sentido existen otros documentos: el Manual de Procedimientos y Políticas Administrativas Unidad Financiera Contable, Folleto informativo para alumnos de nuevo ingreso, Reglamento de Evaluación y disciplina, Calendario Escolar 2006, Libretas de comunicados al hogar, Boleta de Matrícula para el hogar, Contrato de prestación de servicios 2006. Estado de los resultados del 1 de enero al 31 de diciembre 2005; ingresos y egresos.

Para continuar con el indicador 2.4, se plantea que “el equipo directivo y el personal de la escuela promueven una cultura consistente con el propósito y dirección de la escuela” (AdvancEd,2012, p. 3) Ante esto, las evidencias que justifican este criterio desde lo interno son :reseña histórica del Colegio, Manual de Procedimientos y Políticas Administrativas: Unidad Financiera Contable (Febrero 2006), Balances Generales y Estados financieros del año 2005, Direccionalidad Gestión de la Calidad, por otro lado, se encuentra la documentación de carácter externo referida a la dirección de la escuela, por ejemplo: Reglamento de Evaluación y disciplina (2011), Calendario Escolar (2006).

Existe una serie de documentos de consulta, tales como archivos referentes a la gestión de calidad en las instituciones, en su mayoría son artículos teóricos que apoyan el trabajo del Programa de Gestión de Calidad del Colegio Monterrey suministrados por asesorías.

Además, se rescatan una serie de documentos de consulta que se relacionan con el proceso de asesoría para el Programa de Gestión de Calidad, estos tratan temas de normalización, políticas de gestión, mejoramiento, tales como: Declaración de Fe

Monterrey, Ideario visión Monterrey, Manual del docente enero 2012, Modelo educativo Monterrey, noviembre 2012, Plan estratégico, 2014-2018 Producto Final, Valores institucionales Colegio Monterrey.

Al realizar la consulta si el equipo directivo y el personal de la escuela promueven una cultura consistente con el propósito y dirección de la escuela, se obtuvieron los siguientes resultados mostrando la opinión de cada población. en el caso del criterio “Siempre“ los encargados de familia opinan que se da en un 42.5%, los docentes opinan que se da en un 56.4%, para los estudiantes se cumple en un 10.3% y para los administrativos se cumple en un 8%

El quinto criterio para este estándar se refiere a la operación responsable del cuerpo directivo: Indicador 2.5 en el cual “el equipo directivo compromete a la comunidad escolar de forma efectiva para apoyar el propósito y dirección de la escuela” (AdvancEd, 2012, p. 3). Este criterio se encuentra respaldado por el AMPO de Programas y Servicios Educativos revisado anteriormente, el mismo cuenta con los siguientes documentos: Día institucional de oración, celebración de la semana de la biblia, Programas de lecciones y programas de campamentos.

Existe también otra serie de documentación que se vincula con este indicador y que se pueden categorizar como dirigidos hacia el estudiante: Perfil de salida por ciclo, Formulario de evaluación espiritual, Metodología del programa de desarrollo espiritual, Lista de contenidos generales por disciplina: Geografía, Historia, Sociedades Humanas, Cultura, Cívica, Recursos y Fenómenos Naturales, Área de desarrollo Sociocultural;

Resultados de los exámenes estandarizados, Análisis de resultados del ciclo lectivo 2005, Actividades extracurriculares, Ciclo lectivo 2005: Clubes y Selecciones.

El Colegio Monterrey vincula sus procesos de seguimiento y educación continua en sus estudiantes con la presentación de un reporte de notas obtenidas de la Universidad Nacional una vez que el estudiantado finaliza su bachillerato.

Entre otros hallazgos de la documentación encontrada se pueden mencionar los pertenecientes a una temática de acatamiento a las obligaciones legales y registros: Publicación de la Gaceta sobre reconocimiento del Ministerio de Educación Pública (9 de abril 1997), Orden Sanitaria 554-11, Operaciones legales y registros Certificación del Ministerio de Educación Pública con el permiso para impartir preescolar I, II, y III ciclo de la educación general básica y diversificada (2006).

El último indicador del estándar 2, el 2.6, plantea que “el equipo directivo y el personal de la escuela supervisan y evalúan los procesos que mejoran la práctica profesional y el éxito estudiantil” (AdvancED, 2012, p. 3). La documentación que certifica este criterio es aquella que pertenece a la temática de “supervisión”: Autoevaluación espiritual 2005, Informe del desempeño docente control semestral, Plantilla de retroalimentación de observación secundaria, Evaluación del docente al coordinador de secundaria, Evaluación del trabajo docente por parte del director secundaria 2005, Informe de entrega de planes semanales secundaria, Retroalimentación del plan semanal secundaria, Retroalimentación de planes anuales institucionales secundaria.

Además, existe un FODA que incluye el plan Administrativo 2006-2010 (con proyección de matrícula y proyección de ingresos), detalle de las políticas y procedimientos, Manual docente (2006) que incluye visión y misión del 2004, aspectos

generales sobre la institución así como responsabilidades de los docentes, pautas para la convivencia y procedimientos administrativos de los cuales los docentes son responsables.

El estándar Gobierno y Directivos abarca el aspecto de supervisión en el cual se deben demostrar procesos desarrollados para este aspecto desde el interior de la institución:

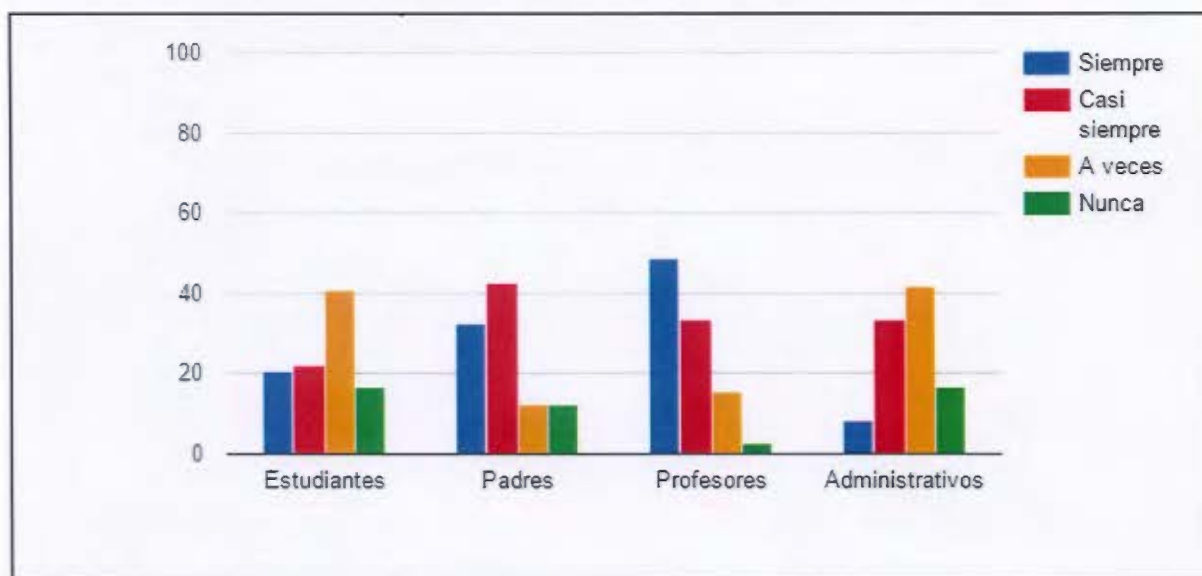


Figura 5: Percepción de “Los procesos de supervisión” según poblaciones encuestadas. Elaboración propia 2016. (Ver anexo 3)

El 48.7% de los profesores piensa que siempre es supervisado, en contraste con lo que dicen los administrativos, los cuales, según estos últimos, el proceso de supervisión desde la dirección se da siempre con un 8.3%. Con respecto a los estudiantes y padres, los primeros piensan que se da siempre en un 20.5%, y los segundos, que siempre en un 32.5%; cabe destacar que para la categoría de “Casi siempre”, profesores y administrativos piensan que se da en un 33.3 %, mientras que los estudiantes creen que se da en un 21.8% y los padres en un 42.5%. Se podría concluir entonces con esta percepción, que uno de los retos que tiene la organización del Colegio es la supervisión y revisión del trabajo que se haga de cada uno de sus funcionarios.

A partir de las evidencias presentadas anteriormente se procede a recalcar que este estándar presenta una correcta integralidad en el seguimiento de sus criterios.

### **Estándar 3 Enseñanza y evaluación del aprendizaje**

El estándar #3 se refiere a la Enseñanza y evaluación del aprendizaje en el cual se plantea que “el currículo escolar, el diseño instruccional y las prácticas de evaluación guían y aseguran la efectividad del maestro y el aprendizaje estudiantil” (AdvancED, 2012, p. 12). Este estándar es el más amplio con 12 indicadores.

En su primer indicador 3.1 el modelo plantea que “el currículo escolar provee experiencias de aprendizaje equitativas y retadoras que aseguran que todos los estudiantes tienen suficientes oportunidades para desarrollar las competencias de aprendizaje, de pensamiento y para la vida que los conduzcan exitosamente en el próximo nivel” (AdvancED, 2012, p. 12). El primer indicador del estándar hace referencia al desarrollo de competencias en los estudiantes mediante experiencias de aprendizaje que permitan avanzar de forma exitosa al próximo nivel. El indicador se vincula con la implementación de los programas en cada asignatura, las metodologías realizadas por docentes y la evaluación.

Durante la observación documental se logran identificar evidencias que muestran un abordaje significativo con respecto a la base espiritual que constituye el eje de las asignaturas, en los AMPOS institucionales se encuentran documentos tales como “Metodología del programa de desarrollo espiritual”, elaborado entre el 2005-2006, además de otras experiencias de aprendizaje, tales como Actividades extracurriculares, Ciclo lectivo 2005: Clubes y Selecciones, Planes de estudio español, sexto y undécimo año; Plan



anual español sextos años Marzo 2006, Plan anual español undécimo año, Marzo 2006, Área de desarrollo socio cultural, 2005, Énfasis en la formación integral del educando, Evaluación de pruebas de diagnóstico secundaria y Descripción de la realización de pruebas estandarizadas.

La siguiente figura comparativa muestra el nivel de percepción con respecto al plan de estudios implementado en la institución.

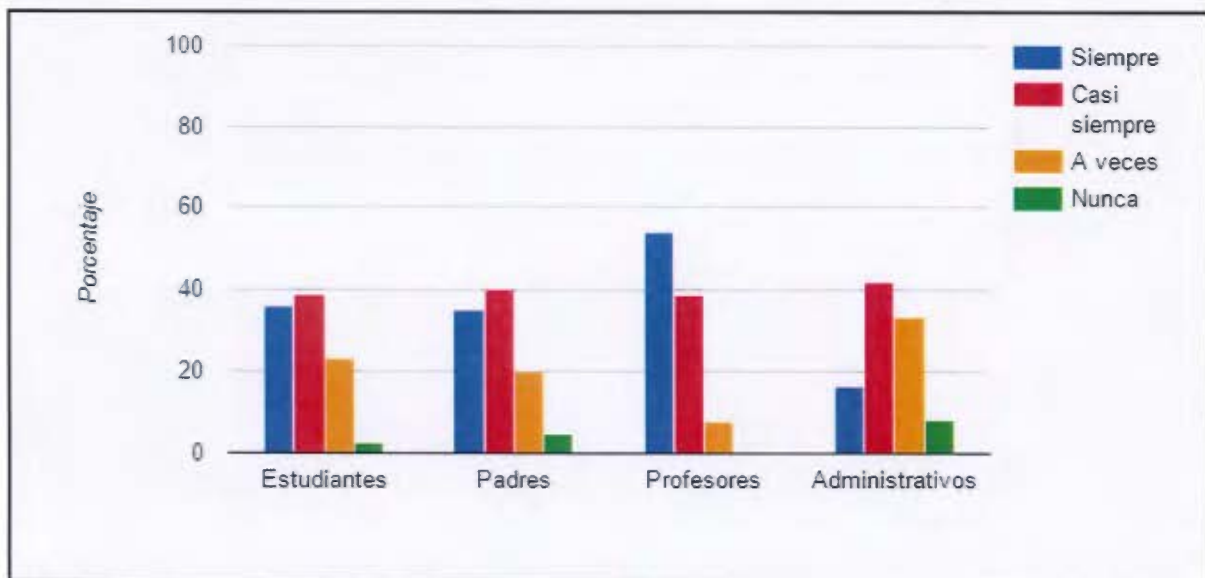


Figura 6: Percepción de “El plan de estudios implementado en la institución provee experiencias de aprendizaje para el desarrollo de competencias que conduzcan exitosamente al próximo nivel (Programas de cursos que organizan los objetivos, contenidos, metodologías y evaluación de los aprendizajes)” según poblaciones encuestadas. Elaboración propia 2016. (Ver Anexo 3)

Se percibe como en su mayoría siempre o casi siempre el programa de estudios parece brindar oportunidades de aprendizaje para un próximo nivel, cabe destacar que para los administrativos la percepción no es tan favorable mostrando como la opción de siempre no llega ni siquiera al 20%.

A continuación, el Indicador 3.2 sostiene que “el currículo, la instrucción y la evaluación son monitoreados y ajustados sistemáticamente en respuesta a los datos obtenidos de múltiples formas de evaluación del aprendizaje estudiantil y del examen de la práctica profesional” (AdvancED, 2012, p. 4). El segundo indicador del estándar hace referencia a los procesos de cambio y supervisión que realiza el Colegio Monterrey con respecto a los resultados que se derivan tanto de la práctica docente, como el aprendizaje estudiantil. Durante la observación documental se identifican procesos para el análisis del rendimiento académico por asignaturas y pruebas diagnósticas.

El mapeo curricular constituye una evidencia con respecto a los procesos generados con el fin de monitorear la práctica profesional de los docentes. Durante las sesiones de trabajo supervisadas por la Coordinación Académica se aplicaron análisis para determinar una serie de componentes que otorgan oportunidades como un “establecimiento consciente de perfiles de entrada y salida” y otros relacionados con obstáculos como “disposición personal o mayor carga de trabajo”. Dentro de los documentos que se pueden citar se encuentra el apartado Adn Curricular del plan estratégico 2011- 2018 cuya meta se refiere a la construcción del currículo Monterrey, la documentación conceptualiza de esta forma: “(...) partiendo del modelo ya establecido y fomentando procesos de articulación horizontal y vertical entre las diferentes áreas del conocimiento y siendo absolutamente respetuosos de las características de desarrollo de cada estudiante” (Monterrey, 2011, p. 1).

Así también se encuentran: Plantilla de control de entrega de planes semanales de profesores, observación de clase de primaria, Informe del desempeño docente control Semestral, Plantilla de retroalimentación de observación secundaria, Evaluación del

docente al coordinador de secundaria, Evaluación del trabajo docente por parte del director secundaria 2005.

Al preguntar a los docentes sobre su perspectiva, esta es favorable y determinan que siempre o casi siempre, el currículo, la instrucción y la evaluación son monitoreados y ajustados sistemáticamente. Con el cuestionario aplicado, se obtuvo la siguiente información estadística: la categoría de Siempre fue seleccionada en un 38.5%, la categoría de Casi Siempre se marcó en un 46.2% y en la casilla de a veces se representa con un 15.4%

Así mismo, el Indicador 3.3 plantea continuidad con respecto al anterior refiriéndose al compromiso de los estudiantes con su aprendizaje: “los maestros comprometen a los estudiantes con su propio aprendizaje a través de estrategias instruccionales que aseguren el logro de las expectativas de aprendizaje” (AdvancED, 2012, p. 4) El tercer criterio se enfoca en el compromiso que muestran los estudiantes con respecto al grado de motivación realizada por el personal docente. Con respecto a las estrategias instruccionales se muestran una serie de planes que incorporan los componentes esenciales de la doctrina organizacional.

Entre la documentación encontrada se pueden citar: Planes de estudio español, sexto y undécimo año; plan anual español sextos años Marzo 2006, Plan anual español undécimo año, Marzo 2006, Plan del Área de desarrollo socio cultural 2005. Análisis de pruebas estandarizadas 2005, asignatura matemática sección secundaria, ciencias e inglés, Instrumentos: contiene archivos de evaluación docente 2012 y rendimiento académico, Grupo focal rendimiento académico primer trimestre, Estudio de caso bajo rendimiento

Matemáticas y Estudios Sociales, Grupo focal, opinión de estudiantes 7,8 y 9, I Trimestre Medición del Rendimiento Académico.

Por otro lado el Indicador 3.4 sostiene que “la dirección escolar monitorea y apoya el mejoramiento de las prácticas instruccionales de los maestros para asegurar el éxito estudiantil” (AdvancED, 2012, p. 4) entre las evidencias encontradas existe una categoría referente a Rendimiento académico: Cortes trimestrales, matriz rendimiento académico, Estudio de caso bajo rendimiento Matemáticas y Estudios Sociales, Grupo focal, opinión de estudiantes 7,8 y 9, I Trimestre Medición del Rendimiento Académico, II Trimestre Medición del Rendimiento Académico.

Durante la observación documental se identificaron diversos elementos que muestran un nivel de gestión importante con respecto a la supervisión y mejoramiento de las prácticas instruccionales. Los instrumentos elaborados por la administración muestran como en el ciclo lectivo 2014 se incorporan categorías de análisis tales como: Preparación de la Enseñanza, Creación de un ambiente propicio, Enseñanza para el aprendizaje de cada estudiante y Responsabilidades profesionales; la responsabilidad durante de la evaluación docente se divide en Apoyo Integral, Coordinador de Departamento, Director de Sección y Comité Técnico Asesor.

En cuanto a la capacitación de los docentes, el Indicador 3.5 señala que “los maestros participan en comunidades de aprendizaje colaborativas para mejorar la enseñanza y el aprendizaje estudiantil” (AdvancED, 2012, p. 4) Para este apartado se mencionan las actividades descritas en los Ampos de evidencias, lo primero corresponde a

una serie de actividades para trabajar con los colaboradores a través de: Plan anual de desarrollo espiritual, Plan anual de desarrollo profesional, Plan anual de desarrollo físico, Plan anual de desarrollo sociocultural, se adjunta una copia del calendario institucional, Calendario institucional 2005 (en el mismo se detallan los espacios de reuniones) Cronograma de actividades de reunión de personal.

Son también parte de este criterio: Comunicaciones como Boletines Informativos semanales, en los cuales se detallan una a una todas las actividades que se llevan a cabo en la institución en las distintas áreas, espiritual física y profesional o académica así como también en el área sociocultural (2005-2006).

En cuanto al Indicador 3.6 “Los maestros implementan los procesos instruccionales de la escuela en apoyo del aprendizaje estudiantil” (AdvancED, 2012, p. 4) se destaca la siguiente información referente a medidas implementadas por la institución para detectar situaciones de bajo rendimiento así como percepción de estudiantes sobre proceso de enseñanza aprendizaje: estudio de caso bajo rendimiento Matemáticas y Estudios Sociales, Grupo focal, opinión de estudiantes 7,8 y 9, I Trimestre Medición del Rendimiento Académico, II Trimestre Medición del Rendimiento Académico, Plantilla de control de entrega de planes semanales de profesores, Observación de clase de primaria 2006, informe del desempeño docente control Semestral, Plantilla de retroalimentación de observación, Evaluación del trabajo docente por parte del director secundaria 2005.

Por otro lado, el Indicador 3.7 propone que “los programas de mentoría, entrenamiento e inducción apoyan el mejoramiento instruccional consistente con los

valores y principios de la escuela sobre la enseñanza y el aprendizaje” (AdvancED, 2012, p. 4) En este indicador se puede mencionar la siguiente evidencia : Evaluación del desempeño de Primaria, Observación de clase de primaria, Plantilla de control de entrega de planes semanales de profesores, Observación de clase de primaria 2006, Informe del desempeño docente control Semestral, Plantilla de retroalimentación de observación, Plantilla de control de entrega de planes semanales de profesores, observación de clase de primaria, Informe del desempeño docente control Semestral.

En ese mismo sentido, existe: Plantilla de retroalimentación de observación secundaria, Evaluación del docente al coordinador de secundaria, Evaluación del trabajo docente por parte del director secundaria 2005; los documentos antes mencionados se enfocan en el manejo del docente en el aula, si se siguen lineamientos que apoyen la visión y misión de la institución a través de una serie de requerimientos donde se evalúa la consistencia del proceso de enseñanza y se le indica al docente las áreas que debe trabajar de ser necesario.

El estándar 3 incluye la participación de la familias a través del Indicador 3.8 en el cual se plantea que “la escuela compromete a las familias de manera significativa en la educación de sus hijos y las mantienen informadas del progreso del aprendizaje de sus hijos” (AdvancED, 2012, p. 4) Para este indicador, se presenta: Reporte grupo focal, WOOT-IT 3 (sistema de comunicación, plataforma virtual de comunicación con los padres donde se ven calificaciones y se pueden enviar comunicados), Comunicados de reuniones para padres (2005), Circulares de comunicación a padres de familia (sobre fechas de

actividades, matrícula, aplicación de pruebas estandarizadas, periodo de vacaciones y periodo laboral), Boletines informativos, Invitación obras de teatro décimo 2014.

Se detalla una carpeta en la información digital relacionada con “Formación de Familias” detallando aspectos sobre Escuela para padres (Agenda para taller de padres definitiva) Escuela para padres mayo 2011 se detallan temas abordados “Generando autonomía en los hijos”, así como la lista de asistencia a la actividad.

Esta documentación respalda los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los padres de familia y docentes los cuales son muy favorables un 42.5% de los padres y un 62.5% de los docentes consideran que se dan procesos en los que se invitan a participar a los padres de familia. Por otro lado los estudiantes consideran en su mayoría que a veces 35.9% o casi siempre 30.8% se da este proceso y los administrativos una posición similar a los estudiantes un 41.7% piensa que a veces y un 33.3 % casi siempre. Este porcentaje podría justificarse por la falta de documentación en la cual los administrativos tiene conocimiento de los procedimientos que dan con los padres, asimismo con los estudiantes.

El Indicador 3.9 propone que “la escuela tiene una estructura formal donde cada estudiante es bien conocido por lo menos por un adulto en la escuela quien apoya la experiencia educativa de ese estudiante ”(AdvancED, 2012, p. 5) Entre los documentos encontrados en los Ampos se registran Libretas de comunicados al hogar (cuaderno personal de los estudiantes con información de los mismos y con la cual se solicitan permisos de salida, justificación de ausencias y se utiliza como vía alterna de comunicación con los padres), Manual de supervisión escolar (se detallan aspectos sobre control de espacios en la institución como cuidado de recreo y pautas para la supervisión escolar)

En cuanto al apoyo directo a estudiantes y mediación de profesores se encuentra información sobre Departamento de Apoyo Integral al Estudiante: presentación del Departamento, esta documentación respalda la opinión favorable de la comunidad en cuanto a si se cuenta con esta estructura formal la cual permite que cada estudiante sea bien conocido por al menos un adulto, la opinión corresponde a Siempre con un 35.9 % para estudiantes, 52.5% para padres y 87.2% para profesores mientras que un 50% administrativos piensa que “Casi siempre”.

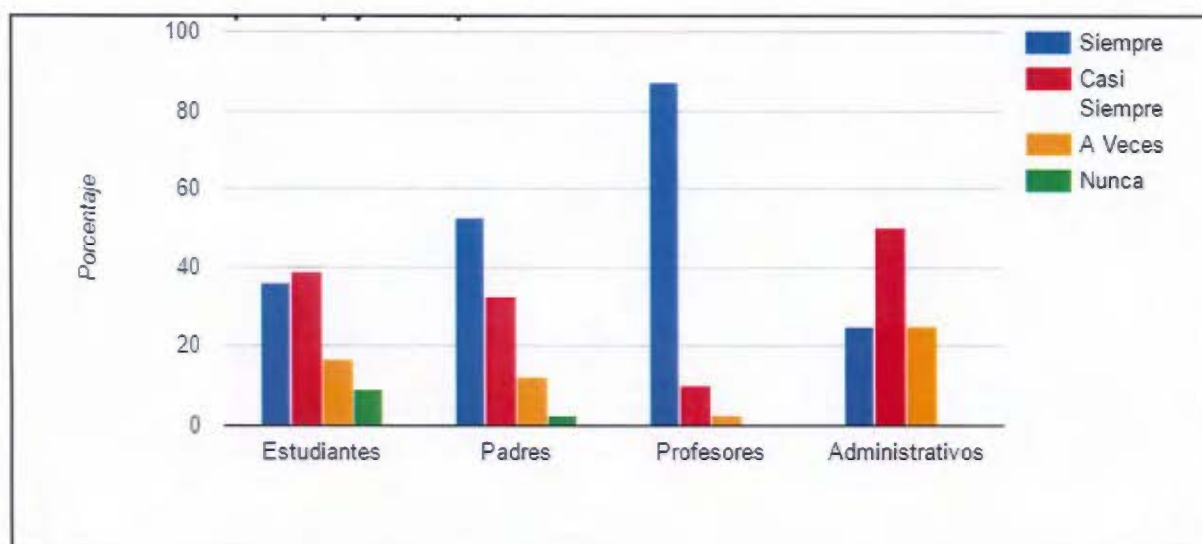


Figura 7: Percepción de “El colegio tiene una estructura formal donde cada estudiante es bien conocido por lo menos por un adulto quien apoya la experiencia educativa de ese estudiante” según poblaciones encuestadas. Elaboración propia 2016. (Ver anexo 3)

Dentro del desarrollo académico el Indicador 3.10 sostiene que “las calificaciones e informes son basados en criterios claramente definidos que representan el logro del conocimiento del contenido y las competencias y son consistentes a través de los grados y los cursos” (AdvancED, 2012, p. 4) La documentación que sirve de referencia a la



comunidad sobre aspectos referentes a la evaluación es el Reglamento de evaluación y disciplina 2005 y 2014.

En cuanto al proceso de planeamiento y seguimiento dentro de este criterio para el desarrollo de contenidos en los distintos niveles se detalla en la versión digital el proceso de Mapeo, en la cual se explica dicho Proyecto; por otro lado se incluyen detalles sobre el proceso del Plan Estratégico como el acta del 21 de mayo, otra carpeta con el nombre Adn curricular: contiene archivos referentes al plan de acción, propuesta y proyecto curricular, además de obstáculos para la puesta en marcha del mismo.

Con respecto a los funcionarios el Indicador 3.11 supone que todo “el personal escolar participa en un programa continuo de aprendizaje profesional” (AdvancED, 2012, p. 4) se mencionan documentos como Plan de desarrollo del área espiritual 2005. Dentro del plan estratégico 2011-2018 se establece “Brindar un espacio para actividades de capacitación en todos los meses durante las reuniones de sección y generales y otros espacios previamente calendarizados” (Monterrey, 2011, p. 55) sin embargo en las evidencias no se obtiene información específica de las actividades de aprendizaje profesional, incluso, no se mencionan actividades específicas.

Al aplicar los cuestionarios en la pregunta sobre este aspecto a los docentes se obtuvo el siguiente resultado: un 33.3 % dice que siempre, un 30.8 % para la opción casi siempre, en la opción a veces un 25.6 % y en la opción nunca para un 10.3 % lo que permite reflexionar sobre el cumplimiento parcial de este indicador.

Para el último indicador, el 3.12, se informa que “la escuela provee y coordina servicios de apoyo del aprendizaje que satisfagan las necesidades únicas del aprendizaje de

los estudiantes” (AdvancED, 2012, p. 4) Las evidencias de este criterio se definen así: Servicios para el desarrollo de estudiantes y sus familiares: programas de desarrollo familiar, servicios y otras actividades que ofrece el colegio Monterrey.

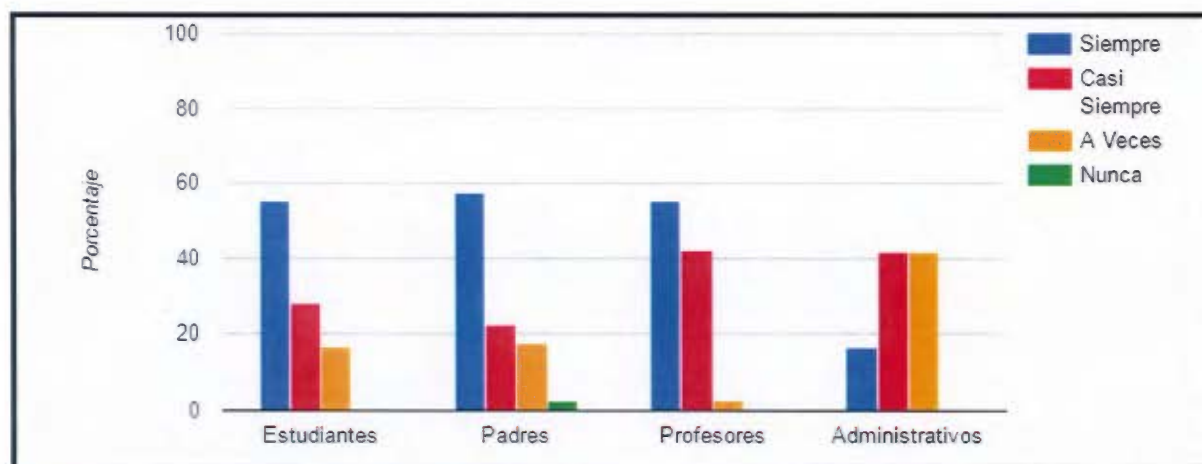


Figura 8: Percepción de “La institución provee y coordina servicios de apoyo para enfocarse en las necesidades únicas del aprendizaje de los estudiantes” según poblaciones encuestadas. Elaboración propia 2016. (Ver Anexo 3)

Se concluye este apartado haciendo la presentación del gráfico comparativo que establece la percepción que tiene la comunidad educativa: padres, estudiantes, profesores y administrativos respecto a estos servicios de apoyo. El personal administrativo por su parte, tanto en la casilla de casi siempre y a veces coincidieron en un 41.7 %, al contrario, la categoría de siempre se supera con los otros 3 encuestados siendo 55.1% para estudiantes, 57.5% para padres y 55.3 % para profesores.

Finalmente, para este estándar se comprueba que en su mayoría los criterios están debidamente justificados y existe un cumplimiento parcial desde la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizajes, esto por el vacío en el proceso de capacitación donde no se

cuenta con información que se refiera a los procesos de formación continua del profesorado que no sea más allá de actividades de carácter interno realizadas en la institución.

#### **Estándar 4 Recursos y sistemas de apoyo**

El estándar 4 se refiere a los Recursos y Sistemas de Apoyo con los cuales cuenta la institución: “La escuela tiene los recursos y provee los servicios que apoyan su propósito y la dirección para asegurar el éxito de todos los estudiantes” (AdvancEd,2012, p. 6) El estándar hace referencia a los recursos tanto físicos como humanos con los que cuenta la institución y pertinencia de estos dentro de la misma.

En el indicador 4.1 se menciona: “Personal profesional y de apoyo cualificado son suficientes en número para llevar a cabo sus roles y responsabilidades para apoyar el propósito, la dirección y el programa educativo de la escuela” (AdvancEd, 2012, p. 6) Entre los documentos se encuentra información sobre el personal que labora en la institución así como información solicitada para manejo de la institución y su relación con la filosofía de la institución: Proceso de selección de personal (se especifican los lineamientos con los cuales se eligen los empleados del Colegio Monterrey), Programa de desarrollo integral para funcionarios este cuenta con un cuestionario sobre 4 áreas espiritual, académica, familiar y profesional, este documento refuerza la selección del personal conforme a la filosofía del colegio.

Además, se encontró una Solicitud de empleo y la explicación sobre distribución de archivos según información de los colaboradores; en cuanto a la cantidad de funcionarios que tiene la institución se detalla una descripción del personal docente, grados académicos,

materias que imparten grado académico, universidad de procedencia, horas laboradas diarias, formularios de control de información académica de los funcionarios con copia de créditos de la universidad correspondiente, se presenta una descripción de cada área de acuerdo a los docentes que laboran en cada sección así como las materias que imparten y lecciones asignadas, por otro lado, en los documentos digitales se encuentra Nómina de personal 2013.

El Indicador 4.2 establece “El tiempo instruccional, los recursos materiales y fiscales son suficientes para apoyar el propósito y dirección de la escuela” (AdvancEd, 2012, p. 6) Referente al tiempo instruccional se encuentran: Horario de cuidado de recreos 2006, sin embargo no se detallan horarios de los docentes o de los grupos de la institución.

En cuanto a los recursos materiales y fiscales se detallan: descripción de inversiones en mantenimiento y construcción, reparación y mejora de infraestructura, Plano del Colegio, Distribución de las aulas, Sistema de compras, Manual de políticas y Procedimientos de compra, Solicitud de servicio, Pedido de materiales, Orden de trabajo emergente, Salida de activos fijos, Autorización de desactivación activos fijos, entrega de suministros de oficina, Servicios de transporte y estacionamiento.

Cabe resaltar para este criterio que cuando se realizó la consulta a la comunidad educativa, participaron solamente los estudiantes, los profesores y el personal administrativo puesto que son los que están completamente ligados a lo que es el tiempo instruccional tal y como lo dicta el criterio del modelo, en la consulta se obtuvo el siguiente resultado: un 46.2% de los estudiantes piensan que casi siempre es suficiente, para el 44.7% de los docentes también, en el caso de los administrativos se piensa que casi siempre

con un 58.3%. Se percibe en general un porcentaje satisfactorio en cuanto al apoyo del tiempo instruccional para el soporte del propósito y dirección de la institución de parte de las otras poblaciones.

Apoyando el indicador anterior se encuentra el Indicador 4.3 el cual determina: “La escuela mantiene las instalaciones, los servicios y el equipo para proveer un ambiente seguro, limpio y saludable para todos los estudiantes y el personal escolar” (AdvancEd,2012,p. 6) dentro de los Ampos, la documentación que evidencia este aspecto, bajo una temática de infraestructura es la siguiente: Características y distribución de las instalaciones, Inversiones en mantenimiento y construcción, reparación y mejora de infraestructura, Plano del colegio, Distribución de las aulas, Pólizas Monterrey 2006, Contrato PROVIDA (servicio de soporte médico, 2006), Sistema de compras, Manual de políticas y procedimientos de compra, Solicitud de servicio (boleta), Pedido de materiales (boleta), Orden de trabajo emergente (boleta), Salida de activos fijos (boleta)

Para evidenciar en lo cotidiano el estándar 4 propone el Indicador 4.4 en el cual: “Los estudiantes y el personal escolar utilizan una variedad de recursos tecnológicos y de información para apoyar los programas educativos de la escuela” (AdvancEd, 2012, p. 6). Para este aspecto se cuenta con la siguiente información en los Ampos: hacen referencia al componente de evaluación de los aprendizajes: retroalimentación del contenido de plan semanal secundaria, retroalimentación de planes anuales institucionales–secundaria, Evaluación de pruebas de diagnóstico secundaria, Descripción de la realización de pruebas estandarizadas, Plantilla de planificación de prueba diagnóstico Primaria, Información sobre diseño de pruebas diagnóstico Primaria - secundaria, Plantilla de análisis de pruebas

estandarizadas, Política Curricular, no obstante en cuanto recursos tecnológicos no se cuenta con evidencia sobre los mismos.

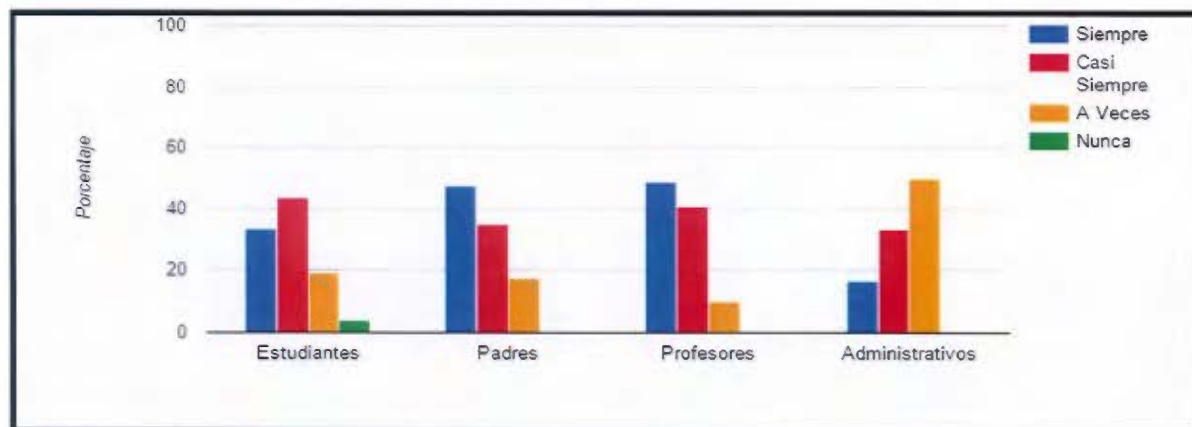


Figura 9: Los estudiantes y el personal escolar utilizan una variedad de recursos tecnológicos y de información para apoyar los programas educativos de la institución. Elaboración propia. 2016 (Ver Anexo 3)

Cuando se aplicó el cuestionario a la comunidad educativa: estudiantes, padres, profesores y administrativos, se encontró la siguiente percepción: los que consideran que siempre se utiliza la tecnología en los procesos formativos del estudiantado fueron los profesores con una respuesta de 48.7 %, no lejos están los padres al manifestarse en un 47.5 % en esta categoría de evaluación respecto a la pregunta realizada, sin embargo para los estudiantes se utiliza siempre con un 33.3% por otro lado los administrativos consideran en un 16.7% que ocurre “Siempre”.

Continuando con el estándar 4, el Indicador 4.5 establece que: “La infraestructura tecnológica apoya las necesidades de la enseñanza, del aprendizaje y de las operaciones de la escuela” (AdvancEd, 2012, p. 6). Para este indicador, la evidencia que se presenta en un primer momento, es aquella que es interna de la institución en cuanto a los inventarios:

Instructional equipment inventory, Inventario institucional impreso 2006, Biblioteca centro audiovisual y materiales educativos, Biblioteca centro de medios, Boleta de préstamo de libros y materiales, Acuerdo con el CCCN, Reglamento Biblioteca Marck Twain.

Otros ejemplos de hallazgos para este indicador, corresponden a una temática externa de servicios e inventarios se definen así: Correspondencia para Biblioteca Asamblea Legislativa, Distribución Biblioteca Víctor Manuel Sanabria, Solicitud correspondencia Faustino Montes de Oca, 2002 Instructional materials inventory list, Servicios para el desarrollo de estudiantes y sus familiares: programas de desarrollo familiar, servicios y otras actividades que ofrece el Colegio Monterrey, Otros servicios de apoyo. Al igual que el indicador 4.4 no se detallan programas, espacios, herramientas u otros recursos empleados propiamente en el aula que reflejen el apoyo a procesos de enseñanza aprendizaje más allá de la plataforma de comunicación Woo-it que utiliza la institución, sin embargo no se detalla la manera en que se emplea la misma.

En cuanto a la pregunta: ¿La infraestructura tecnológica apoya las necesidades de la enseñanza, del aprendizaje y de las operaciones de la institución? Se percibe en su mayoría que siempre fue la categoría con mayor respuesta, esto se refleja en los porcentajes de las encuestas aplicadas, para los docentes esto sucede con un 35.9%, para los estudiantes en un 30.8%, los padres consideran con un 42.5 % “Siempre”, y para los administrativos en un 25%.

En cuanto al Indicador 4.6 se precisa que “La escuela provee servicios de apoyo para cumplir con las necesidades físicas, sociales y emocionales de la población estudiantil a la que sirve” (AdvancEd,2012,p. 6) En este aspecto se encontraron las siguientes evidencias que responden a perfiles de salida: Perfil de salida de primer ciclo 1 a 3, Perfil

de salida de segundo ciclo 4 a 6, Perfil de salida del tercer ciclo 7 a 9, Perfil de salida Educación Diversificada, Planes de estudio de Español Sexto y Undécimo Año, Educación Física Ciclo Lectivo 2005, sistema de evaluación, Pruebas de diagnóstico 2005, Análisis de resultados ciclo lectivo 2005.

Se encontraron también los siguientes archivos de servicios extra-estudiantiles: Actividades extracurriculares, Ciclo lectivo 2005: Clubes y Selecciones, Actividades extracurriculares, Manual para brindar auxilios psicológicos en situaciones de crisis en el ámbito escolar 2011, Proceso de adaptación estudiantes nuevo ingreso 2013, Protocolo de revisión 2011, Protocolo de embarazo 2011, Realimentación espacios para el desarrollo de la espiritualidad 2013, Resumen del programa de estudio del SEX MEP, Taller mi primer año en el Cole 2011, así también se cuenta con protocolo para aplicación de medidas correctivas.

Otros ejemplos de actividades realizadas son: Rally Bulling (Actividad realizada en el Colegio en el 2011 para el abordaje del bulling, actividad masiva con estudiantes de 7º 8º 9º (los documentos describen el proceso de comunicación de la actividad, el desarrollo de la misma y materiales para realizarla)

Para el último indicador, Indicador 4.7 “La escuela provee servicios que apoyan las necesidades de asesoramiento, evaluación, referidos educativos y de planeación de la carrera profesional de todos los estudiantes” (AdvancEd, 2012, p. 6). en este aspecto se encuentran evidencias como las siguientes : CAE (Información de los estudiantes en el proceso de adecuación con solicitud para pruebas nacionales del Ministerio de Educación



Pública) Reporte de notas obtenidas desglosado Universidad Nacional, Lista de graduados y seguimiento, 20 de marzo de 2006.

Por otro lado se pudo encontrar los siguientes archivos: Admisión UCR 2013-2014, Condiciones de matrícula Undécimo año, Ingreso Universidades UCR-TEC 2013, Proceso de apelación al padrón de solicitantes inscritos, Promedios Undécimos 2013 II Trimestre aplazados, Simulacros escogencias de universidades, Undécimos recordatorios, Análisis de pruebas estandarizadas 2005, asignatura matemática sección secundaria, ciencias e inglés, Sistema de evaluación ciclo lectivo 2005, educación física, Descripción de análisis de resultados ciclo lectivo 2005.

Como conclusión de este apartado, es importante decir que todos los criterios tienen evidencia documental que justifica el cumplimiento total de las políticas de AdvancED.

#### **Estándar 5 Utilizando los resultados para el mejoramiento continuo**

Este estándar se refiere a los resultados para el Mejoramiento Continuo. El mismo establece que “La escuela implementa un sistema comprensivo de evaluación que genera una variedad de datos sobre el aprendizaje estudiantil y la efectividad escolar y utiliza los resultados para dirigir el mejoramiento continuo” (AdvancED, 2012, p. 7). Haciendo referencia al cómo la institución implementa la evaluación para obtener resultados en pro de una mejora en distintas áreas de la misma.

Este estándar se compone de cinco indicadores los cuales precisan los medios o mecanismos que la escuela emplea para utilizar la información que genera a través de las distintas prácticas y el uso que le brinda el personal a los datos que se generan en función de la comunidad estudiantil así como el acompañamiento que el liderazgo brinda.

Es así como el Indicador 5.1 se refiere a la evaluación “La escuela establece y mantiene un sistema comprensivo de evaluación estudiantil claramente definido” (AdvancED, 2012, p. 7). Entre los documentos referentes en este apartado encontramos: Reglamento de Evaluación y Disciplina año 2005 y año 2012, Pruebas de diagnóstico, educación física; 2005-2006, Reporte de notas obtenidas desglosado 2005, Planes de estudio español, sexto y undécimo año; Plan Anual español sextos años Marzo 2006. Plan anual español undécimo año, Marzo 2006.

En cuanto a si la escuela establece mantiene un sistema comprensivo de evaluación estudiantil claramente definido se obtuvieron los siguientes resultados: para los padres la opción de casi siempre fue de 42.5 % Para los docentes hubo respuesta de casi siempre en un 33.3% En cuanto a los estudiantes casi siempre en un 51.3% esta proporción se encuentra similar a la de los administrativos para quienes casi siempre en un 58.3% por lo que podría decirse que las percepciones de las diferentes poblaciones se corresponden.

Para el Indicador 5.2 se plantea que “El personal profesional y de apoyo continuamente recogen, analizan y aplican lo aprendido de la variedad de fuentes de datos, incluyendo tendencias y comparaciones de los datos sobre el aprendizaje estudiantil, la instrucción, la evaluación del programa y las condiciones organizacionales” (AdvancED, 2012, p. 7). La información para este estándar encontrada corresponde a: Análisis de pruebas estandarizadas.2005 en la asignatura matemática sección secundaria, ciencias e inglés, Estudio de Grupos focales (Grupo focal rendimiento académico primer trimestre, carpeta que contiene archivos de análisis FODA realizados en la institución con base en el

Modelo Iberoamericano e información de encuestas realizadas a padres de familia y estudiantes.

En el Indicador 5.3 se busca saber si la información generada es utilizada por el personal, quien está capacitado para el análisis de la misma: “El personal profesional y de apoyo están capacitados en la evaluación, la interpretación y uso de los datos” (AdvancED, 2012, p. 7) Se pudo encontrar archivos de la categoría : “Mapeo Curricular” Carpeta con el archivo del proceso de Mapeo Curricular, Taxonomía de BLOOM, actas sobre el proceso de Mapeo Curricular correspondientes al 14 y 21 de mayo.

Seguidamente se presenta la pregunta ¿El personal administrativo, docente y de apoyo están capacitados en la evaluación, la interpretación y el uso de los datos? En esta interrogante se puede observar que predomina la opción siempre con un total de 47.4% para los docentes, mientras que para los administrativos corresponde a un 16.7% este contraste se puede comprender ya que la categoría de casi siempre fue mayormente seleccionada por los administrativos con un 58.3%.

En el Indicador 5.4 la institución debe dar cuenta de su compromiso con el proceso de aprendizaje del estudiantado “La escuela se compromete con un proceso continuo para determinar un mejoramiento verificable sobre el aprendizaje estudiantil, incluyendo su preparación y éxito en el siguiente nivel” (AdvancED, 2012, p. 7). En el dispositivo de USB analizado se encuentran archivos referidos a rendimiento académico como: Estudio de caso: Bajo rendimiento Matemáticas y Estudios Sociales, Grupo focal, opinión de estudiantes 7,8 y 9, I Trimestre Medición del Rendimiento Académico, II Trimestre

Medición del Rendimiento Académico, edición sistemática del rendimiento académico I trimestre, 2014 (programa de gestión de la calidad), (Ver Anexo 1 Matriz de Medición del Rendimiento Académico).

En este criterio se encuentran además los siguientes documentos: cómo usar Google Drive, Plantilla Ejercicios Reflexión, Procedimiento medición rendimiento académico, los archivos mencionados entonces exponen unos ejemplos de documentación en la creación de espacios de medición y revisión que por un lado pueden servir como complementos ante traslados de estudiantes a otra institución, seguimiento de su apoyo curricular a nivel universitario o también un análisis prevocacional de ingreso a una carrera universitaria.

Finalmente el Indicador 5.5 se refiere al uso de la información generada en distintos medios de evaluación por parte del equipo directivo “El liderazgo monitorea y comunica a los miembros de la comunidad escolar información comprensiva sobre el aprendizaje estudiantil y el logro de las metas del mejoramiento escolar” (AdvancED, 2012, p. 7) se identifica la carpeta: Plan estratégico 2012, Documentos Colegio Monterrey utilizados en el proceso de Planeamiento estratégico, Instrumentos: contiene archivos de evaluación docente 2012 y rendimiento académico, mandatos: Protocolo sobre violencia física, psicológica y verbal.

Para este indicador se pueden mencionar otros documentos, por ejemplo: Material Directora Educarte Internacional Sofía Amador: la carpeta contiene archivos referentes a la Encuesta de Evaluación Escolar para Padres, cronogramas y conformación del Comité Plan Estratégico, existe además la carpeta denominada Obstáculos: la carpeta contiene documentos que indican desafíos en las áreas de oferta académica, comunidad

institucional, factor humano, desarrollo organizacional y finanzas, TEC: contiene información relacionada con el Modelo Iberoamericano.

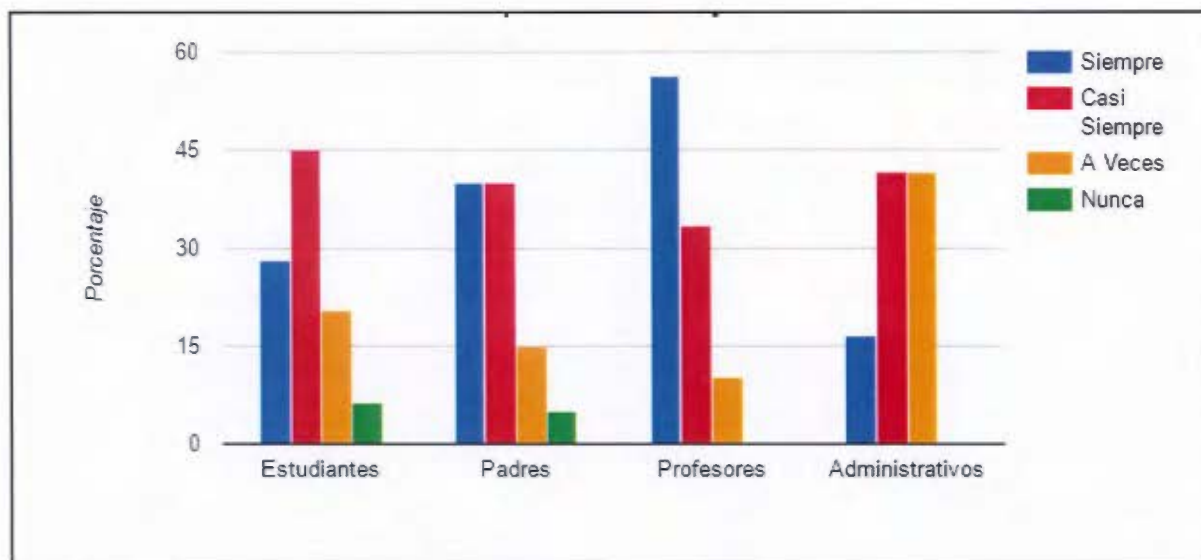


Figura 10: Los estudiantes y el personal escolar utilizan una variedad de recursos tecnológicos y de información para apoyar los programas educativos de la institución. Elaboración propia 2016. (Ver anexo 3)

Con el fin de justificar estos hallazgos, se presentó la percepción que tiene la comunidad educativa Monterrey respecto a los procesos de mejora de la institución, se podrá ver que los profesores son los que certifican la acción comunicadora de las distintas direcciones del colegio porque es un 56 % el que dice que siempre son conocidos los procesos de mejora en la institución.

El estudiantado, quien es el usuario final según este Modelo Educativo, refiere que en la categoría consultada de Casi siempre existe una comunicación eficaz acerca del mejoramiento escolar, ellos marcaron un 44.9 % esta opción dejando claro el intercambio que existe desde un criterio de visibilidad del Colegio y la responsabilidad que hay para dar informaciones oportunas de cualquier tipo, un ejemplo de los hallazgos en la guía de

observación documental fue la Oferta Académica que es clara para los alumnos y que les permite verificar cuáles serán las materias que ellos llevarán durante sus ciclos escolares en el colegio.

Finalmente, luego de realizar la revisión de las evidencias del mejoramiento continuo en el Colegio Monterrey, cabe decir que la documentación no cuenta con descripción sobre el uso que se le da a los datos generados para mejora, se puede inferir en cuanto a la revisión documental un seguimiento en los documentos de uso regular que son actualizados como el reglamento de evaluación y manual del funcionario antes llamado manual docente por lo que en su cumplimiento no es total y es un aspecto que al que se debe brindar seguimiento.

#### **Acciones de Implementación del Modelo AdvancED**

Contextualizar un modelo educativo de calidad implica la realización de acciones estratégicas que permitan un mejoramiento continuo en las áreas que establece AdvancED. En el presente apartado se muestran los resultados más significativos para determinar el accionar del Colegio Monterrey especialmente en el mejoramiento continuo mediante el análisis de datos generados por las entrevistas aplicadas a los 3 directores y a la coordinadora académica de la institución; los documentos oficiales son un complemento que evidencian procesos de gestión administrativa y docente.

### **Estándar 1 Propósito y dirección**

En la documentación generada por la institución se detallan la misión y la visión. En su misión “Formar ciudadanos solidarios, capacitados para construir una mejor sociedad en beneficio de la Patria y de la humanidad, guiados por el mensaje transformador del Señor Jesucristo” (Monterrey, 2004, p. 1) y visión “Ser la mejor institución educativa sin fines de lucro, fundamentada en los principios bíblicos, y comprometida con el desarrollo integral del individuo”(Monterrey, 2004) El Colegio Monterrey concibe entonces un proyecto estratégico que da significado a la respuesta de una política educativa, quien a su vez establece la formación integral como parte un diseño de la doctrina organizacional.

Con respecto a este aspecto, durante la entrevista se les solicitó a los directores jerarquizar los elementos del modelo según su criterio personal. En la información brindada por los directores durante la entrevista se pudo confirmar que para los cuatro encargados la misión y visión están en primer lugar; estas, al estar relacionadas con la conformación de una identidad institucional se conciben como lo principal.

Para la administración central del Colegio Monterrey lo más importante es rescatar el valor de la institución para conformar una sociedad educada con principios transformadores cristianos, la siguiente cita demuestra una respuesta concreta ante el estándar en estudio:

Nosotros no existimos como una empresa para reproducir capital o sea no somos una empresa privada, nosotros no existimos por la organización del colegio, nosotros tenemos una razón de ser y es transformar la vida de las personas que vengan aquí del estudiante, del docente, del administrativo, el Padre de familia, de

la comunidad que nos rodea; y esa misión y esa direccionalidad está por encima de cualquier elemento administrativo y organizacional. (Entrevistado 1, comunicación personal, 26 de octubre de 2015)

La certificación obtenida por AdvancEd viene en este caso a reforzar el sello de calidad humanística que vincula el administrador educativo del Colegio Monterrey, dándole un sentido social, que crea un ejemplo para otras instituciones y supera las expectativas de educación privada como un negocio lucrativo.

Cuando se realizó la pregunta a otro director este refirió a un aspecto muy importante por tomar en cuenta y es el proceso de toma de hábitos en las organizaciones; según el entrevistado, se puede tener un punto de partida “A” y uno de llegada “B”, ahí, la idea del funcionario es buscar atajos, nuevas alternativas para llegar más fácil, la tarea de los administradores entonces al momento de dar unos lineamientos claros sería ver si la propuesta contiene algo nuevo que pueda generar cambio y de ahí se inicie una posible resistencia.

El entrevistado comentó también una comparación con el ente acreditador AdvancEd en el sentido de la adquisición de una “zona de confort” justificando su abordaje así:

Entonces yo diría que el reto constante de un acreditador tan exigente como Advanced es tener un estándar interiorizado, aceptarlo, aplicarlo, mejorarlo y volver a generar un hábito y con ese hábito, perdón, con ese procedimiento eso es digamos, lo más difícil es porque indica conscientemente el desarrollo de la profesión, de tu profesión, cómo hacer las cosas, que quizá aunque sea la señora



conserje o el señor guarda todos tenemos una forma de hacer las cosas que se puede mejorar. (Entrevistado 3, comunicación personal, 27 de octubre de 2015)

Se define a través de esta argumentación ese desafío que existe en la administración de las organizaciones en educar a los trabajadores para que sigan lineamientos rigurosos pero que estén atentos al cambio, la dinámica humana funciona por síntesis, la que se convierte y vuelve a dar paso a cambios que deberían vincularse necesariamente con procesos de mejora.

Otro de los entrevistados hace hincapié con un proceso que no puede quedar de lado en esta investigación y es el fenómeno de la globalización de la que son parte también las instituciones educativas, se explica así:

(...) Entonces nos pone a nosotros estándares que pueden competir con Colegios en cualquier parte del mundo, por eso es que en este momento nosotros nos sentimos muy retados pero también muy complacidos de poder ser evaluados con base en estos estándares porque sentimos que en nuestra área específica que es la educación nos va a plantear retos interesantes e importantes que nos van a ayudar a mejorar nuestra gestión como institución educativa. (Entrevistado 2, comunicación personal, 23 de octubre de 2015)

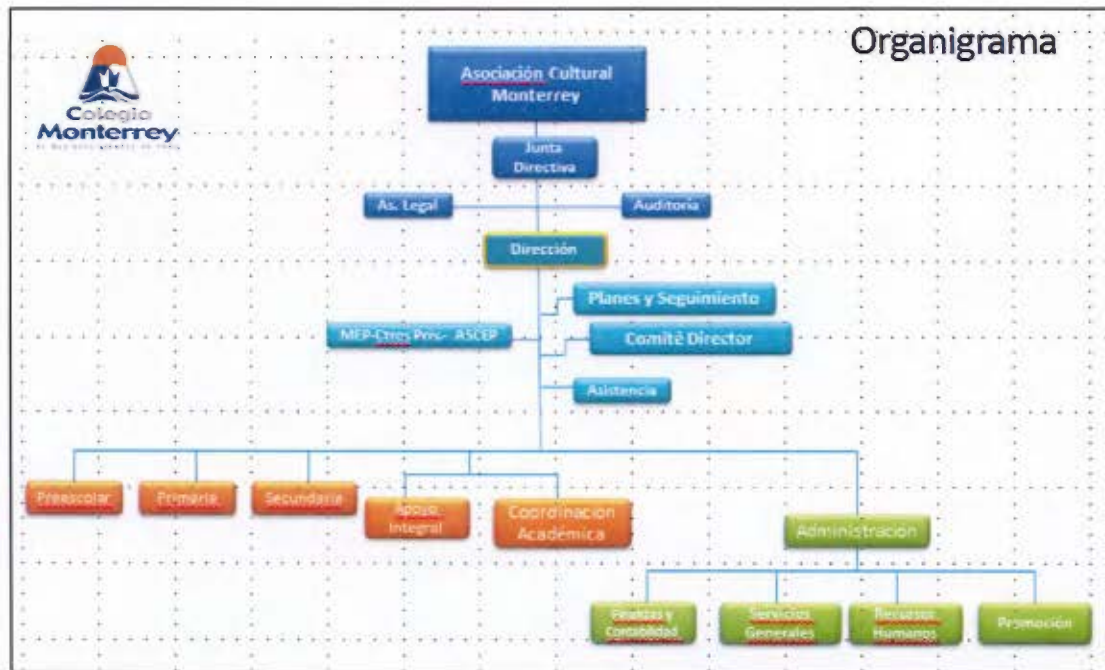
En resumen, los aspectos mencionados por los directores son: la no producción de un capital, la transformación de vida de los integrantes de la organización, la búsqueda de soluciones ante la toma de hábitos al interior de la organización, la asunción de un modelo de acreditación fuerte que certifique los conocimientos y el fenómeno de la globalización,

todos ellos, al incluirlos en el presente estándar, están vinculados con el repaso del propósito de la escuela, una cultura basada en valores y principios para la vida y una clara dirección filosófica que tal y como lo dictan los criterios de este estándar, cumplen satisfactoriamente el requisito para la respectiva acreditación.

### **Estándar 2 Gobierno y Directivos**

El organigrama de la institución permite comprender la estructura bajo la cual opera el Colegio Monterrey, la institución se denomina Asociación Cultural Monterrey y es dirigida por una Junta directiva la cual nombra al director general y las respectivas direcciones de sección, además la estructura cuenta con una coordinación académica y una dirección administrativa y un coordinador de apoyo integral.

Las respectivas direcciones conforman el comité director quienes además de proponer y tomar decisiones para la gestión de la institución deben seguir los lineamientos de la junta directiva.



**Figura 11 Organigrama del Colegio Monterrey**

Para el análisis de este estándar de acuerdo a lo brindado por los directores se busca obtener información que permita clarificar el modelo de gestión de la institución con respecto al trabajo que genera el cuerpo director de la misma en pro del desempeño estudiantil y la efectividad de la institución. En primer lugar, una directora de sección reconoce que existe un conocimiento adecuado de cada director sobre las otras secciones, se justifica de la siguiente forma:

Creo que los directores tenemos un conocimiento adecuado del funcionamiento de las otras secciones, pero los docentes, que un profesor, de mate, cuente cómo funciona preescolar, o que una profesora de preescolar cuente cómo funciona estudios sociales de secundaria es un poco más complicado pero yo creo que debemos tener un conocimiento más amplio de esto, porque trabajaríamos más

como equipo ...tal vez no es distancia, porque creo que hay buenas relaciones interpersonales. (Entrevistado 1, comunicación personal, 23 de octubre de 2015)

Como se puede leer, la percepción del participante establece que ese conocimiento sobre lo que hace la directora de secundaria o la de primaria si existe desde su mismo nivel, pero sus subordinados, dígase profesores, no conocen en general lo que las otras secciones realizan, esto debido a la cantidad de trabajo que cada uno tiene en su disciplina, por ejemplo; de ahí que esta argumentación se convierta en un desafío para la institución porque como comunidad educativa, tanto el nivel de preescolar y primaria deberán preparar al estudiantado para su nivel próximo, en un contexto propio, y los docentes de los niveles avanzados deben procurar un equilibrio con aquellos que no han logrado superar niveles de funcionamiento de los otros años escolares.

Necesariamente aplicar el concepto de calidad en una institución educativa hace referencia a revisar lo que constantemente se hace, tarea natural del Modelo AdvancEd, en este contexto, se consultó a los directores acerca de las ventajas que ofrece este modelo y una de las respuestas obtenidas fue que se evita el estancamiento ante los tantos procesos que hay que realizar todos los días.

Un tercer entrevistado para esta misma pregunta indica que los modelos de acreditación dicen lo que hay que hacer para responder con calidad, una particularidad en el discurso de este entrevistado fue observar que ha revisado la aplicación filosófica de AdvancED y es de origen laico, no religioso como si lo es esta institución, por lo tanto se vincula con otras áreas de educación que desarrollan con mayor complejidad los elementos de la educación:

Advanced es un acreditador secular, no hace énfasis en lo religioso, en lo espiritual, que tiene estándares muy altos y que tiene una zona de influencia geográfica más amplia que los acreditadores espirituales que tenemos. Yo veo Advanced, entonces, primero un altísimo nivel en los estándares de requerimientos que hay que cumplir, eso me pone a competir internacionalmente con una buena exigencia. Dos, me trae a mi reflexión no sólo el estándar de un país como modelo en particular, sino que Advanced me hace referencia a todos los que son sistemas de calidad de centro Europa, países nórdicos, asiáticos, del centro asiático, del norte de América y entonces me da muchísimas más referencias acerca de a dónde va la educación en términos de calidad. (Entrevistado 3, comunicación personal, 2015)

Es decir, el modelo AdvancED orienta la toma de decisiones desde las que se gestiona la institución, se vincula con la creación de lineamientos de calidad para responder a objetivos de la organización y al mismo tiempo, responder a las necesidades del estudiantado, en su integralidad.

Todo proceso de calidad exige revisión, esta idea se manifiesta en el Colegio Monterrey con la preocupación de asumir los criterios de acreditación que sean externos y que son posiblemente superiores a los que la misma institución crearía, es por esto que se consultó acerca de procesos de cambios generados en la institución para atender las diferentes áreas de gestión para la dirección efectiva de la escuela.

Los hallazgos encontrados se presentan con la siguiente tabla:

**Tabla 11**  
**Procesos implementados por los directivos**

	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4
Eje de acción	Capacitación de personal.	Plan Formal de mapeo curricular.	Evaluación de los procesos de corto plazo.	Seguimiento de Plan Estratégico.
Resultado	Registro de Recomendaciones.	Capacitación interna de profesores.	Cambio de equipos de trabajos. Definición de modelo curricular. Aumento de matrícula.	Incremento de matrícula.

Nota: Elaboración propia. 2016. (ver Anexo 4)

En toda organización se debe agendar el proceso de evaluación para el mejoramiento. Por un lado, la priorización de las necesidades inmediatas debe tener cabida en el tanto se crean soluciones que procuren el progreso de la Comunidad Educativa; cómo se puede observar, dos de los participantes coinciden en que la matrícula del Colegio Monterrey, al realizar una modificación sobre lo que se estaba haciendo, produjo cambios sustanciales (aumento) en la recepción de nuevo estudiantado.

Para este estándar también se consultó a los directores sobre ¿cuáles son los aspectos que ellos potencian desde la dirección y por qué? De esta forma, se presenta a continuación las respuestas de los entrevistados:

**Tabla 12**  
**Aspectos que potencian los directores como parte de la gestión del modelo AdvancED**

Entrevistado	Elemento de la Administración	Respuesta
Participante 1	Recurso humano	Motivación y capacitación para los docentes
Participante 2	Planificación Curricular	Mapeo Curricular
Participante 3	Direccionalidad	Ser una institución educativa sin fines de lucro
Participante 4	Criterio de temporalidad y época	Necesidades de infraestructura actual y solicitudes de los estudiantes (construcción de un gimnasio)

Fuente: Elaboración propia. 2016. (ver Anexo 4)

Como se puede observar, existe una distribución de los elementos propios de la administración que se vinculan con la educación, existe una necesidad de dar respuesta a lo que el estudiantado procura tener como punto de partida para tener una buena educación, luego, la creación de un espacio con dirección y vinculado hacia un punto preciso encamina a la organización a través de una posible planificación, el Mapeo curricular como herramienta innovadora que trata de unir las materias para crear actividades que produzcan pensamiento avanzado, esto sin lugar a dudas con el apoyo del personal docente, ejecutores reales de la tarea de hacer educación.

Con lo anterior, es importante concluir que el modelo de gestión del Colegio Monterrey si promueve los 6 indicadores del Modelo de Acreditación en estudio, que van desde el establecimiento de políticas y procedimientos de apoyo, la operación respectiva y responsable, la autonomía para el cumplimiento de metas, la promoción consistente de una cultura verdadera y la respectiva evaluación de todos esos procesos.

### **Estándar 3 Enseñanza y evaluación del aprendizaje**

En primer lugar, el estándar 3 hace referencia al currículo y como la mediación que se realiza con el mismo permite prácticas efectivas de enseñanza y aprendizaje, este estándar evalúa si las experiencias de formación permiten el desarrollo de competencias de aprendizaje. Por otro lado, se encarga de revisar si estas prácticas son monitoreadas por distintas vías con el fin de asegurar el buen desarrollo del proceso educativo. Una manera de brindar seguimiento al quehacer académico es la implementación del mapeo curricular, para la creación del currículo institucional como lo explica la entrevistada número 2:

En ese sentido lo que estamos haciendo en este momento es una planificación a largo plazo, es el mapeo curricular, porque con base en el mapeo curricular nosotros lo que vamos a tener es un currículum Monterrey que me va a permitir realmente saber este, hacia donde voy, desde el punto de vista académico, que me va a permitir ver desde preescolar hasta undécimo cuál es el proceso que están llevando los chiquillos para alcanzar determinado estándar académico. (Entrevistado 2, comunicación personal, 26 de octubre de 2015 )

Es así como este proyecto viene a plantear un mecanismo que permita dar seguimiento a lo que se hace con cada nivel y si el mismo tiene coherencia dentro del proceso educativo. La implementación de este mapeo le permite al equipo directivo monitorear el proceso educativo de la institución. En el plan estratégico institucional se propone que para el año 2017 se contará con el mapeo de todas las materias y el 2018 será un año de reajuste y revisión.



Es importante mencionar que se plantea en una de las etapas la revisión en equipos, con el fin de identificar vacíos en el mismo “Se designan equipos de trabajo que puedan dirigir la construcción de documentos que se consideren faltantes importantes como base para la construcción de un currículo” (Plan estratégico, 2013, p. 29) en las entrevistas se constata que el proceso está en marcha y que se está trabajando en el mismo.

En segundo lugar, se enfoca en la preparación de los docentes para la mejora de las prácticas instruccionales y la coherencia que existe en la preparación de los mismos y el desarrollo de su práctica acorde a los principios de la institución, incluso, verificar si se encuentran en un proceso de formación continua. En este apartado la entrevistada señala la manera en que se realiza el proceso de capacitación:

...el preguntarle al docente qué opina sobre tal cosa, cuál es su criterio sobre tal otra, que participe de las decisiones de la sección y que opine de manera justificada teóricamente, va a permitir que el profesional se ubique así, como un profesional verdad, (...) el promover que ellas se capaciten, como un grupo, nosotros construimos un grupo que se llama Creciendo Juntas, en el que las docentes capacitan a sus compañeras en las áreas en las que ellas se sienten con mayores herramientas y con mayores fortalezas, entonces ellas son las capacitadoras de sus compañeras, eh, dentro de este mismo programa de capacitación, de autocapacitación, verdad, definimos una ronda, dos rondas al año de observación entre las docentes de manera que ellas van y observan a sus compañeras y dejan recomendaciones para sus compañeras... (Entrevistada 1, comunicación personal, 23 de octubre de 2015 )

Se aprecia la posición de la directora con respecto al acompañamiento que le brinda a su equipo, este es capaz de llevar a cabo su trabajo y además se permite el espacio para el intercambio entre colegas. En este punto se hace notar la capacitación de carácter interno entre los mismos funcionarios. En cuanto al proceso de Mapeo se plantea el trabajo en equipo para la revisión del mismo. “Se designan equipos de trabajo que puedan dirigir la construcción de documentos que se consideren faltantes importantes como base para la construcción de un currículo” (Plan estratégico, 2013, p. 29). Estos mecanismos empleados por la institución permiten evidenciar el compromiso de los docentes y el equipo directivo para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.

En el plan estratégico se menciona la creación de un Manual de inducción que responda al proceso de capacitación que requieran los docentes con respecto al modelo Monterrey, dicho manual debe ser revisado durante el 2015; por otro lado se manifiesta la necesidad de lograr un calendario que permita la capacitación continua del personal; dentro del mismo plan se evidencia un vacío en lo referente a uso de datos sistematizados y diseño de perfiles de salida.

En tercer lugar, para este estándar se enfatiza la participación de los padres en el proceso educativo y la forma en cómo se hacen comunicaciones a los mismos, en conjunto con la necesidad de establecer una relación entre la población estudiantil, donde cada estudiante debe ser conocido por al menos un adulto que trabaje en el Colegio:

En el caso de nosotros por ejemplo, todo lo que es supervisión todo lo que tiene que ver con el acceso de los niños o de los jóvenes y del mismo padre de familia en algún momento de que el colegio no lo tenía ... hoy en día es una de las situaciones que había que mejorar, se mejoró muchísimo en el momento que empezamos a

incorporarnos precisamente a este tipo de acreditación. (Entrevistado 3, comunicación personal, 26 de octubre de 2015)

El proceso de acreditación vino a plantear un aspecto dentro de la institución que no se contemplaba: esta se encarga de velar por la integridad del estudiante en la cual se exigen mecanismos de supervisión de los mismos. Dentro de la documentación revisada, se hallaron comunicaciones a padres de familia, así como documentos que demuestran el control que se tiene del estudiantado, se cuenta con libretas de comunicaciones al hogar, carné de salida, ficha de información de estudiantes así como protocolos de atención en distintas áreas.

Con respecto a la acreditación, la entrevistada número 2 se refiere a la comunicación con padres “pienso que el proceso de información y de comunicación es otra de las cosas que ha costado y que tenemos que trabajar duro este año que viene” (Entrevistado, comunicación personal, 2015) esto se refleja en el porcentaje de padres un 74.4% que no tienen conocimiento del modelo de acreditación.

Finalmente menciona si la institución coordina y provee lo necesario para las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. La institución debe respaldar las acciones que aseguren el desarrollo de los estudiantes dentro del proceso educativo, con respecto a este punto, el entrevistado recalca el papel principal del estudiante dentro del proceso educativo.

Es muy importante que todo el proceso educativo está basado en las necesidades de cada estudiante, o sea, no se trata de que un porcentaje de estudiantes pueda alcanzar determinado estándar, sino, que cada estudiante de la institución pueda

alcanzarla, ...ese es uno de los puntos que a mi me parecen más importantes además, nos ha llevado a hacer este, muchas cosas, que tal vez de otra manera no hubiéramos hecho como fue por ejemplo el escribir nuestro modelo educativo y tener nuestro propio modelo educativo...(Entrevistado 2, comunicación personal, 26 de octubre de 2015).

Esta afirmación en la entrevista coincide con lo que se plantea en el plan estratégico en una de las acciones que se debe trabajar “Construir el currículo Monterrey, partiendo del modelo ya establecido y fomentando procesos de articulación horizontal y vertical entre las diferentes áreas del conocimiento y siendo absolutamente respetuosos de las características de desarrollo de cada estudiante” (Plan estratégico, 2013. p. 29) De igual manera se cuenta con respaldo no solo en el área académica para los estudiantes, sin embargo el colegio no cuenta con información detallada de los servicios que provee la institución para el desarrollo extracurricular de los estudiantes y las oportunidades de aprendizaje a través de distintos programas que implementa la institución.

En resumen, se nota como la definición de AdvancED en sus indicadores que van desde experiencias de aprendizajes retadoras, revisión y monitoreo del currículum, la participación en comunidades de aprendizajes, así como el compromiso de las familias están siendo realmente tomados con certeza en la gestión del Colegio |Monterrey, lo que da lugar a su acreditación en este estándar.

#### **Estándar 4 Recursos y sistemas de apoyo**

En el cuarto estándar se aborda el aspecto de recursos e infraestructura y la direccionalidad de estos para llevar a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje. Es así como se considera la cantidad de personal con la que se cuenta para las tareas cotidianas, el tiempo instruccional, mantenimiento de la infraestructura y equipo para generar ambientes seguros, la información correspondiente a los activos de la institución se encuentra documentada en uno de los Ampos así como el detalle del personal que labora para la misma con la descripción de lecciones y detalles académicos de los docentes y administrativos.

En cuanto a la infraestructura se detalla la distribución de las instalaciones, específicamente en el área de la planta física se puede leer la siguiente argumentación:

Tenemos servicios en mal estado, tenemos cosas, tenemos que remediar la falta de rampas, sin embargo yo considero que este, que, sería el punto, que sería como más fácil de solucionar y por eso yo lo pongo en el último lugar porque en este punto se necesita este más el compromiso administrativo y recursos económicos...  
(Entrevistado 2, comunicación personal, 26 de octubre de 2015)

En el aspecto de infraestructura los entrevistados dicen que esta es de consideración final porque, según el Director General, el Colegio Monterrey no cuenta (en parte) con las mejores instalaciones en cuanto a un aspecto temporal, su plataforma está vieja pero tampoco deteriorada, esto no significa que la institución no sea atractiva para el estudiantado y sus encargados “Yo creo que nuestra infraestructura es vieja, en muchos

casos obsoleta, pero es bonita. Por lo cual nadie viene aquí porque le encanta la infraestructura vienen aquí por los otros aspectos...” (Entrevistado 3, comunicación personal, 26 de octubre de 2015). La información brindada permite apreciar la relevancia que tienen otras áreas para la administración de la institución.

En cuanto a las acciones en este punto dentro del plan estratégico se plantean varias propuestas para solventar las necesidades en este apartado, entre ellas se menciona: “Elaborar una propuesta para el desarrollo y ordenamiento de la infraestructura física de la institución” (Plan estratégico, 2013, p. 40) Por otro lado, dentro del mismo plan se estima la consolidación de un programa que permita el mantenimiento de la misma para los próximos 10 años “Proveer a la institución un Plan Maestro para el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura física de los próximos 10 años” (Plan estratégico, 2013, p. 40). En este apartado se contempla el diseño de un esquema financiero que permita apoyar dicho objetivo, se menciona inclusive un plan de mantenimiento preventivo; sin embargo no se cuenta con evidencias de acciones específicas en este ámbito que permitan solventar estas necesidades.

En la entrevista se puede apreciar la relación de este faltante y la priorización que brinda el equipo directivo:

La infraestructura que aunque es muy importante, la infraestructura no me determina ni la calidad ni ningún otro tipo de cosas, es como la tecnología, la tecnología si bien es fundamental es muy importante pero en ningún momento la tecnología me va a garantizar la calidad de la potencia. (Entrevistado 4, comunicación personal, 22 de noviembre de 2015)

En la Tabla 13 Percepción de los directores sobre estándares y su relevancia se muestra cómo este aspecto no es prioritario para la administración.

**Tabla 13**  
**Percepción de los directores sobre estándares y su relevancia**

	D. General	D. Secundaria	Coordinadora	D.Preescolar	<b>AdvancED</b>
#1	Misión - visión	Misión - visión	Misión - visión	Misión - visión	<b>Misión - visión</b>
#2	Enseñanza Evaluación	Mejoramiento	Modelo de gestión	modelo de gestión	<b>Modelo de Gestión</b>
#3	Modelo de gestión	Enseñanza	enseñanza	mejora	<b>Enseñanza</b>
#4	Mejoramiento	No menciona	mejoramiento	enseñanza	<b>Infraestructura</b>
#5	Infraestructura	Infraestructura	infraestructura	Infraestructura	<b>Mejoramiento</b>

Nota: Elaboración propia. 2016. (Ver anexo 4)

Esto no quiere decir que no existe consideración de importancia para este aspecto, pero se coincide en que son temas que se pueden solventar con mayor facilidad o que dependen de factores como el económico.

Los recursos tecnológicos son también parte de los puntos que deben contemplarse en cuanto a si resultan suficientes y si apoyan el proceso de instrucción, en este tema no se cuenta con suficiente evidencia respecto a los recursos tecnológicos con los que cuenta la institución, los entrevistados reconocen que hay una necesidad:

Se está consciente de la necesidades y de la importancia de recursos cómo vamos a hacer para que los laboratorios de ciencias tengan a su disposición no solamente

microscopios sino también estamos buscando ciertos tipos de modelos manipulativos para que los chiquillos puedan tener un aprendizaje más dinámico y así en las diferentes áreas... (Entrevistado 2, comunicación personal, 22 de octubre de 2015)

Por otro lado, en el plan estratégico se percibe el porcentaje de docentes que utilizan recursos tecnológicos en contraposición al porcentaje que se espera cubrir: “El 80% de los docentes incluyen la tecnología como parte de sus salones, sin embargo, se espera que para el 2018 se pueda contar con equipo tecnológico en cada salón de clase con los docentes capacitados en un 100%” (Plan estratégico, 2013, p. 31) En este aspecto no solo se contempla solventar el plano material sino ofrecer posibilidad de manejar los recursos que se provean. Esta inquietud la manifiesta el entrevistado número 2 al externar que no solo es proveer los recursos sino la posibilidad de manejar los mismos.

...cómo se va a ver en el colegio el desarrollo y uso de tecnología, cómo vamos a capacitar a los profesores para que ellos estén listos para que cuando lleguen a un aula, puedan brindarle a los estudiantes, no solamente el conocimiento tradicional, sino todas las herramientas tecnológicas como las puedo aplicar en matemáticas, como las puedo aplicar en francés, cómo las puedo aplicar en cualquier cosa que uno esté interesado en enseñar. (Entrevistado 2, comunicación personal, 22 de octubre de 2015)

Además de las necesidades en el plano académico, el apoyo a estudiantes es en este estándar importante para analizar, se valora la satisfacción de necesidades físicas, sociales y



emocionales de los mismos, inclusive en su acompañamiento vocacional. Para este aspecto los entrevistados externaron los aspectos atractivos para la comunidad educativa en cuanto permanencia y escogencia de la institución:

Muchos estudiantes vienen porque saben que es un ambiente bonito y el acompañamiento al estudiante, nos buscan mucho por ejemplo jóvenes o niños que sufrieron de bulling o adecuaciones que no se les han aplicado correctamente, entonces nos reconocen como una institución que da ese acompañamiento global en ese sentido. (Entrevistado 3 comunicación personal, 26 de octubre de 2015)

Se refuerza la posición privilegiada que tiene la visión y misión para los directivos, respondiendo al modelo planteado en el cual se busca respaldar al estudiante. Por otro lado, uno de los entrevistados hace hincapié en cuanto al estudiante y su rol en el proceso de enseñanza aprendizaje y a la consideración del modelo AdvancED:

...considero que una de las áreas más importantes es precisamente en la atención de los estudiantes en las aulas porque este, eh, tanto en el modelo anterior como ahora con AdvancED es muy importante que todo el proceso educativo esté basado en las necesidades de cada estudiante, o sea, no se trata de que un porcentaje de estudiantes pueda, pueda alcanzar determinado estándar, sino, que cada estudiante de la institución pueda alcanzarla... (Entrevistado 3 comunicación personal, 26 de octubre de 2015)

Siendo los estudiantes la razón principal de una institución educativa es importante que las prácticas de esta puedan evidenciar este acompañamiento en el proceso formativo.

De acuerdo con las evidencias encontradas en estas entrevistas, se puede concluir que el indicador de suficiencia en cantidad de materiales de apoyo al interior del colegio y disposición del cuerpo directivo para el apoyo del proceso educativo, en lo que se refiere a las necesidades físicas y de planeación de la carrera profesional de los estudiantes no tienen una concreción completa de acuerdo con lo mencionado por los directores, quienes muestran consciencia de los aspectos que la institución debe mejorar.

### **Estándar 5. Utilizando los resultados para el mejoramiento continuo**

En el último estándar la institución debe demostrar cómo implementa un sistema de evaluación que le permita obtener resultados para la toma de decisiones en los distintos ámbitos, en este punto se le solicitó a los entrevistados definir lo que para ellos significa la mejora continua, de esta forma se presenta la siguiente tabla para analizar la noción y el concepto de mejora que ellos manejan:

**Tabla 14**  
**Conceptualización de Mejora continua de los Directores del Colegio Monterrey**

<b>Participante</b>	<b>Concepto de mejora</b>
Entrevistado 1	Un proceso que tiene que ver con una constante revisión lo que se está haciendo, con respecto a unos objetivos definidos de manera que esa revisión constante, permite estar reencausando los esfuerzos y los recursos hacia la consecución de esos objetivos.
Entrevistado 2	Es un proceso de continua evaluación, donde uno con base en los objetivos que se ha planteado ve qué se logró y ve qué hizo falta para llegar o qué otros pasos debe dar para ir alcanzando el objetivo inicial. Me permite evaluar, ver qué logré, implementar nuevos procesos para alcanzarlo o en caso de que haya sido alcanzado, un nuevo objetivo que se responda mejor a las necesidades de la institución.

Participante	Concepto de Mejora
Entrevistado 3	La organización necesita constantemente no hacer lo mismo sino hacerlo cada día mejor para alcanzar los más altos niveles entonces el mejoramiento continuo es esa intencionalidad de gerencia de que todos los procedimientos son sujetos a mejoramiento permanente para poder dar el alcance de las metas que se han planteado.
Entrevistado 4	Dar y seguir lineamientos ya establecidos, con requerimientos que se tienen. Un tipo de evaluación continua algún tipo de observación, no una observación para asustar sino para dar lineamientos de mejora, una retroalimentación a la cual se le dé continuidad.

Nota: Elaboración propia. 2016. (Ver Anexo 4)

Los cuatro funcionarios refieren a que la mejora se relaciona con objetivos o lineamientos los cuales deben revisarse para brindar pautas que permitan alcanzar altos niveles de eficiencia en las labores cotidianas; es un control que debe darse a las tareas para verificar si se puede continuar o si se debe replantear lo que se realiza. La esencia del Modelo AdvancED en su estándar de mejora radica en el cómo se usa la información recopilada en distintos ejes para generar datos útiles en la toma de decisiones; en este aspecto se menciona la gestión por parte del director y las acciones implementadas para orientar la cultura organizacional de la institución:

El entra y conoce la institución, él es el primero que plantea la necesidad de varios cambios, él es el que plantea la necesidad de escribir un modelo educativo, él en el 2013 contrata una consultora externa y con ayuda de un equipo interno del cual formé parte, es que construimos el Plan Estratégico del que les hablaba antes donde todas las áreas del colegio se plantean retos...(Entrevistado 2, comunicación personal, 27 de octubre de 2015)

Cabe destacar que no solo es la recolección de la información lo que cuenta, se debe contemplar si el personal está capacitado para utilizar los datos que se generan a través de los distintos mecanismos de evaluación. Desde la administración se reconoce la necesidad de construir un plan que permita la gestión de las distintas áreas que componen la institución, para lo cual se deben analizar los puntos que se requieren reforzar lo que da origen al plan estratégico institucional, en este plan, se detallan áreas para mejorar y las acciones que se deben implementar, así como los factores que pueden generar obstáculos.

Por otro lado se considera la información que se genera desde el ámbito organizacional y si se utiliza para la toma de decisiones, se detalla a continuación un ejemplo de como se analizó el plan estratégico en función de las mejoras que debían plantearse.

Por ejemplo, en mi caso, mi área es la de, bueno lo que nosotros llamamos el ADN curricular que viene a ser todo lo que es la revisión del currículum y las prácticas educativas pero en ese mismo modelo se planteó las mejoras en lo que era la administración, las mejoras en lo que era el manejo de recurso humano, este, la mejoras en lo que era ya más de infraestructura. (Entrevistado 2, comunicación personal, 27 de octubre de 2015)

Finalmente se toma en cuenta si existe un compromiso para el proceso continuo de mejora y la forma en que el equipo directivo brinda seguimiento para alcanzar las metas de mejora, se detallan a continuación algunas de las áreas y acciones específicas que se han desarrollado en la institución, obtenidas de las entrevistas:

Tabla 15

Áreas de mejora en la institución evidenciadas por los directores.

Área	Acción implementada
<b>Proveduría</b>	Implementación de procedimientos que facilitan actividades cotidianas de la institución.
<b>Preescolar</b>	Construcción de procedimientos para las actividades que se realizan en el área de preescolar Evaluación de docentes y de directora
<b>Mapeo</b>	Construcción del currículo Planteamiento del modelo Educativo Monterrey
<b>Supervisión</b>	Mejora en control de salida de estudiantes

Nota: Elaboración propia. 2016. (ver Anexo 4)

La complejidad que puede generar al interior de un centro educativo la aplicación de un modelo de acreditación de este tipo llevaría a ciertas controversias o vacíos que se consultaron mediante la pregunta: ¿Cuáles han sido las áreas más difíciles de trabajar en la aplicación del modelo?

Se consultó a los directores y a la coordinación académica acerca de las áreas difíciles en la aplicación del mismo: uno de los directores contesta que los registros y la sistematización de la información escrita de todo lo que se hace carece de presentación, sin embargo, la gestión se hace, es decir, se cumplen todos los criterios de los estándares en buenos términos pero no se logra describir en papel estas acciones.

Otra de las personas entrevistadas concuerda con la primera que se acaba de mencionar en la falta de disposición de un posible manual para la sistematización de la información, se menciona así:

La sistematización de la información, porque yo considero que nosotros hemos hecho muchas cosas que la acreditación nos solicita, las hacemos ya como parte normal de la gestión dentro del colegio pero no han quedado sistematizadas entonces yo pienso que la parte más difícil es la sistematización, por muchas cosas, porque, este, tendemos a hacer las cosas y, ya por experiencia digamos, volverlas a hacer, volverlas a hacer, pero no tenemos un manual que nos diga cuáles son los procedimientos, entonces si una persona se va por ejemplo, se pierde mucho de lo que se ha avanzado, este, ya las personas por el mismo compromiso con el colegio alcanzan los niveles en muchas áreas, que la acreditación pide, pero no nos queda una constancia real, porque sencillamente se trata del compromiso del funcionario y lo que desea hacer y no es realmente algo que nos haya quedado por escrito. (Entrevistado 2, comunicación personal, 27 de octubre de 2015)

En realidad, la simplificación de las tareas debería ser una de las prioridades en la ejecución de las nuevas organizaciones, ante este hallazgo, será importante recalcar que se tendrán que describir con certeza ciertos procesos únicamente, los que sean más importantes para darle paso a otras actividades que en el ámbito educativo ameritan mayor magnitud, como la revisión de las mediaciones pedagógicas que se llevan a cabo en las aulas, la creación de espacios en actividades extracurriculares, el envío de informes al hogar a tiempo, el registro de controles funcionales de información estadística, entre otros.

### **Análisis del Portafolio del Plan Estratégico Colegio Monterrey 2014-2018**

Cómo se vió en el apartado anterior, el Colegio Monterrey cuenta con un gran número de documentación que justifica en gran medida la preocupación por insertarse como una institución con calidad y que realiza reflexión sobre su quehacer en el ámbito del mejoramiento continuo.

En el siguiente apartado, la investigación toma un documento primordial para poder comprender el compromiso que tiene la organización para la reorientación hacia el mejoramiento continuo, denominado Plan Estratégico Colegio Monterrey 2014-2018, con vigencia actual.

Se coloca este análisis en el presente apartado porque el mismo modelo AdvancED promueve el criterio de que cada organización debe ser ella misma quien desarrolle este tipo de líneas estratégicas, además, la propuesta se trata de medidas que son alcanzables para la misma institución, se considera entonces como un tipo de auditoría interna que detalla criterios de mejora como la falta de información o documentación, áreas de trabajo, entre otras.

Este documento se encuentra dividido en 4 secciones una primera denominada: “Lo mejor de todo” orientada hacia el personal de la institución, “ADN Curricular” la que tiene que ver con el desarrollo de un complejo curricular que responda a un ideal integral de educación, “Organización Efectiva” vinculada con procesos de efectividad y desarrollo de la Organización con las Instituciones del sector, la última y no menos importante “Un Camino Sólido” demuestra preocupación por la infraestructura.

A continuación se presenta un cuadro resumen con las estrategias, las acciones que apuntan a la meta estratégica y una explicación a partir de los hallazgos de esta

investigación que ligam entonces la implementación del Modelo de Acreditación AdvancED con la gestión realizada por el Colegio Monterrey, se describe en el hallazgo un extracto de la entrevista que justifica el área de resultado clave y también se propone una evidencia de la documentación encontrada en la guía de observación documental:

**Tabla 16**  
**Contraste del Plan Estratégico Propuesta: Lo mejor de Todo**

Área de resultados clave	Acción que Apunta a la Meta Estratégica
Diseño de una política de contratación de personal con sello Monterrey	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar manuales de puestos por un ente externo</li> <li>• Contratar personal con sello Monterrey</li> <li>• Definir Perfiles de Puestos</li> </ul>
Sistematización de datos en relación con el desempeño que facilite la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y aplicar evaluaciones de desempeño</li> </ul>
Plan de beneficios para todos los funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de incentivos alternativos</li> </ul>
Plan de Capacitación Continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de capacitación continua para docentes y administrativos</li> </ul>

Nota: Tomado de Plan Estratégico Colegio Monterrey 2014-2018

En el área de recursos humanos se destacan los siguientes hallazgos del análisis de la documentación y entrevistas referentes a las acciones gestionadas en la institución, durante las entrevistas uno de los participantes aclaró que se ha logrado un registro de recomendaciones, el cual se refleja en la observación documental con el Manual del funcionario y el Manual del docente.

Por otro lado, una de las participantes indica que se realizó evaluación del personal a mediados del año 2015, en la observación documental se obtiene el Informe del desempeño docente control Semestral de la relación con el personal, además, para el tema de capacitación se mencionan “rondas” de observación entre las mismas docentes de cierto



nivel, las cuales generan recomendaciones en las áreas que están más débiles, sin embargo, no se encuentra información detallada en los Ampos sobre procesos de capacitación.

**Tabla 17**  
**Contraste del Plan estratégico Propuesta: ADN Curricular**

Área de resultados clave	Acción que Apunta a la Meta Estratégica
Construcción del currículo Monterrey	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de las experiencias de otras instituciones</li> <li>• Oficializar a nivel de calendario un viernes al mes para el trabajo interdepartamental y la planificación de</li> <li>• Crear guías de trabajo que orienten el trabajo de los grupos interdisciplinarios</li> <li>• Capacitar en la evaluación alternativa</li> <li>• Contratar una figura que centralice y canalice todos los esfuerzos</li> <li>• Definir un responsable del control de la evaluación de la calidad</li> <li>• Establecer y operacionalizar los criterios o indicadores de éxito, en cada área (académica, socio afectiva, valores, entre otros</li> <li>• Establecer al menos dos hitos del desarrollo integral por niveles</li> <li>• Definir diferentes momentos de evaluación que permitan la revisión del proceso y no solo el producto final</li> <li>• Definir cuáles son tareas prioritarias en las diferentes secciones</li> <li>• Construir perfiles de salida que incorporen seguimiento al área socia afectiva y que permitan la evaluación anual</li> <li>• Incluir objetivos de investigación en las diferentes materias para el aprovechamiento de la tecnología</li> <li>• Buscar contactos que permitan el acceso a materiales novedosos</li> </ul>
Calendarización Efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer al menos 2 sesiones de trabajo institucional al mes para coordinar tareas interdepartamentales y una por sección</li> </ul>

Área de resultados clave	Acción que Apunta a la Meta Estratégica
Integración Curricular (familia, actividades extracurriculares, apoyo integral)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematizar y dar seguimiento a las actividades que ya se realizan y establecerlas como parte de la atención integral de los diferentes niveles.</li> <li>• Divulgar claramente las acciones que se realizan</li> <li>• Redefinir el rol del padre de familia.</li> <li>• Orientar al padre de familia en las expectativas que se tiene de su participación</li> <li>• Integrar otros miembros de la comunidad educativa</li> </ul>

Nota: Tomado de Plan Estratégico Colegio Monterrey 2014-2018

En el área curricular como se muestra en la tabla anterior, se plantean acciones para la construcción y seguimiento del currículo, así como la planificación e interacción de la comunidad educativa en el área académica, para este aspecto las respuestas de los entrevistados hacen referencia a la planificación y la intención de crear su propio currículo.

En ese sentido lo que estamos haciendo en este momento es una planificación a largo plazo, es el mapeo curricular, porque con base en el mapeo curricular nosotros lo que vamos a tener es un currículum Monterrey que me va a permitir realmente saber este, hacia donde voy, desde el punto de vista académico, que me va a permitir ver desde preescolar hasta undécimo cuál es el proceso que están llevando los chiquillos para alcanzar determinado estándar académico. (Entrevistado 1, comunicación personal, 2015)

Para este fin se detallan una serie de objetivos en el plan estratégico con miras al desarrollo progresivo de dicho proyecto continua el entrevistado.

Esa es una planificación a largo plazo que se tiene que promover desde la coordinación académica, y nosotros entonces a raíz de esa planificación de lo que puede venir a hacer una cadena de contenidos, planificamos todo lo demás, porque planificamos también cómo va a ser el desarrollo de competencias que van a tener los chiquillos y las destrezas que van a tener los chiquillos desde que están chiquititos hasta que salen a 11 año (Entrevistado 1, comunicación personal, 2015)

Por otro lado, en la guía de observación documental aplicada se pudieron observar los siguientes documentos que responden a esta acción: Seguimiento del ADN Curricular Tabla plazos de seguimiento, Plan de acción ADN Curricular (Plan de acción, propuesta y proyecto curricular, Plantilla para práctica de mapeo curricular.

En lo que se refiere a la calendarización de la institución uno de los entrevistados mencionó la dificultad para la gestión y la toma de decisiones:

En el colegio Monterrey por ejemplo tiene desde hace un mes y medio el calendario educativo 2016 porque nos cuesta mucho tomar decisiones desde como contratar, a quién contratar, como planear cosas, como hacer el presupuesto correcto. El presupuesto del año se hace en julio para poder decir cuánto vamos a cobrar de matrícula y colegiatura al año siguiente y después de eso tiene una programación de calendario escolar que obedece a todos nuestros contenidos (Entrevistado 3, comunicación personal, 2015)

Como evidencia del proceso de planificación se considera el Calendario Monterrey 2012; otro factor de la organización se encuentra en el apartado del Plan Estratégico Organización Efectiva cuya temática se refiere a la planificación institucional.

**Tabla 18**  
**Contraste del Plan estratégico Propuesta Organización Efectiva**

Área de resultados clave	Acción que Apunta a la Meta Estratégica
Desarrollo del Ciclo de Programación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una cultura y práctica de programación estructurada para el corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Establecer y fomentar una disciplina de programación, evaluación y proyección de las acciones fundamentales de la institución.</li> </ul>
Aumento de la efectividad de la operación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una programación institucional anual que se implemente a través de procedimientos claros y efectivos</li> </ul>
Construcción de una cultura organizacional operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir y desarrollar una cultura organizacional que sea acorde al modelo educativo</li> </ul>
Construcción de una comunidad de instituciones del sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una comunidad de instituciones del sector que nos permita aprovechar las sinergias</li> </ul>

Nota: Tomado de Plan Estratégico Colegio Monterrey 2014-2018

Para la programación institucional se evidencia el deseo de organizar con antelación las actividades y que estas respondan al modelo educativo y establecer un modelo de gestión efectivo, de esta forma, se lee en el siguiente extracto:

El presupuesto del año se hace en julio para poder decir cuánto vamos a cobrar de matrícula y colegiatura al año siguiente y después de eso tiene una programación de calendario escolar que obedece a todos nuestros contenidos, pero además de eso tenemos que planear más operativos (Entrevistado 1, comunicación personal, 2015)

Parte de esa planificación mencionada se refuerza con la documentación generada, tal es el caso de los documentos: Programa de inducción de nuevos funcionarios-2013 y el Plazos de operatividad de proyectos.

Continuando con el área financiera se presenta el apartado del plan “Un camino sólido” el cual se refiere a la gestión de los recursos.

**Tabla 19**  
**Contraste del Plan Estratégico Propuesta Un camino sólido**

Área de resultados clave	Acción que Apunta a la Meta Estratégica
Estrategia financiera sólida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener capacidad de reacción para mitigar el impacto de una eventual disminución de la demanda de nuestros servicios</li> <li>• Mantener la morosidad en niveles controlados considerando las necesidades de las familias y del flujo de caja institucional</li> <li>• Mantener un eficiente proceso de comunicación sobre las responsabilidades financieras de las familias</li> <li>• Desarrollar una estrategia financiera flexible que permita reaccionar antes cambios súbitos del entorno</li> </ul>
Plan maestro para el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura física del Colegio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un Plan Maestro de Infraestructura y de Mantenimiento</li> <li>• Habilitar los espacios físicos adecuados para la movilización de personas con discapacidad</li> </ul>

Nota: Tomado de Plan Estratégico Colegio Monterrey 2014-2018

En la tabla se visualiza la inquietud respecto al manejo de recurso y la gestión de los directivos para atenuar el impacto de eventuales situaciones como baja de matrícula, ante este aspecto uno de los entrevistados menciona la relación entre la mejora y la medición que se puede realizar desde lo financiero.

Yo diría que el mejoramiento continuo arranca en la administración, es más objetivizable, le es más medible es más fácil de dar directrices administrativas de carácter contable de carácter financiero de carácter propiamente logístico Y eso empezó a crear una cultura en el área académica también. (Entrevistado 1, comunicación personal, 2015)

Respecto a este control se cuenta con documentos como; Balance general (activo, pasivo, patrimonio), Estado de resultados, del 1 de enero al 28-2-2005; ingresos y egresos.

Desde la gestión existe consciencia sobre el estado de la infraestructura, la cual es un aspecto relevante de este apartado del Plan Estratégico. “Yo creo que nuestra infraestructura es vieja, en muchos casos obsoleta, pero es bonita. Por lo cual nadie viene aquí porque le encanta la infraestructura vienen aquí por los otros aspectos... (Entrevistado 1, Comunicación Personal, 2015). Esta afirmación debe contextualizarse dentro del Plan, en el aspecto de mejoras en infraestructura y las acciones para solventar las metas estratégicas.

## **Relaciones entre las prescripciones del modelo AdvancED y las acciones implementadas por la institución durante la gestión del mejoramiento continuo.**

### **Síntesis estándar 1 Propósito y dirección**

Es fundamental para toda institución tener claros los objetivos que desea y el camino por el cual llegará a ellos. Este aspecto se concreta mediante la visión, la misión, los valores y los objetivos, permitiendo a la institución establecer las pautas que van a dirigir su actuar y los lineamientos que sus colaboradores van a seguir con el fin de establecer proyectos que identifiquen a la organización educativa en beneficio de la comunidad que la compone.

En ese mismo sentido, Arroyo (2011) propone “Toda organización educativa debe tener claramente definido su modelo de organización y el servicio educativo que desea brindar” (Arroyo, 2011, p. 19) De esta manera la planificación gira en torno a las necesidades detectadas por la organización educativa respondiendo a la doctrina organizacional, continúa el autor “Esto implica un patrón de elementos que le permitan atender las debilidades y amenazas, al mismo tiempo, aprovechar las fortalezas y oportunidades, para alcanzar de esa forma, ese ideal de organización y servicio educativo” (Arroyo, 2011, p. 19) Es así como en este primer estándar la institución debe comprometer a su comunidad con su propósito y expectativas, permitiendo el desarrollo de prácticas en beneficio de los miembros de su organización educativa.

En el estado de este estándar se pudo observar que si hay documentación respecto a todos los criterios que lo componen, en la siguiente tabla se muestra un ejemplo de cada criterio con su documento justificante.

**Tabla 20**  
**Ejemplos de documentación del Estado del Estándar Propósito y Dirección de AdvancED**

<b>Criterios:</b>	<b>Criterio 1.1</b> Compromiso de un proceso sistemático inclusivo y comprensivo	<b>Criterio 1.2</b> Compromiso de una cultura basada en valores y principios sobre la enseñanza	<b>Criterio 1.3</b> Mejoramiento Continuo para el apoyo del aprendizaje estudiantil
<b>Ejemplos de documentación</b>	Operaciones legales y registros Certificación del Ministerio de Educación Pública con el permiso para impartir Preescolar I, II y III Ciclo de la educación general Básica y diversificada (2006)	Circulares de comunicación a padres de familia	Plan Institucional (2006-2010)

Nota: Elaboración propia. 2016. Ver anexo #5

En el apartado de las acciones de implementación, para el estándar en estudio se pudo comprobar que el propósito fundamental de la comunidad educativa Monterrey es el de ser un modelo de transformación social, desde la doctrina cristiana, poniendo esto por encima de cualquier otro elemento institucional, la prescripción que se puede presentar ante este elemento propio de la institución se justifica con la muy buena percepción que fue encontrada a través de los cuestionarios aplicados a docentes, estudiantes y padres de familia: cuando se analizó su percepción, se pudo comprobar que si existe una cultura de compromiso orientada al desarrollo de competencias.

Una particularidad de esta percepción que no fue tan positiva al respecto, emitida por el personal administrativo de la institución, la cual no obtuvo la calificación de siempre, en su mayoría, manteniéndose entre la categoría: "Casi siempre" o "A veces" con mayor respuesta. Como se pudo observar en el Gráfico N°.1. El personal de la institución



se compromete con una cultura orientada al desarrollo de competencias de aprendizaje, pensamiento y habilidades para la vida.

A raíz de los datos obtenidos, se deberá entonces realizar un seguimiento de la percepción que tiene el personal administrativo, puesto que difiere de lo que opina la comunidad educativa en cuanto al trabajo del resto de la población.

### **Síntesis estándar 2 Gobierno y Directivos**

En cuanto al estándar 2 el modelo plantea de modo general que “La escuela opera bajo un modelo de gestión y dirección que promueve el desempeño estudiantil y la efectividad de la escuela” (AdvancED, 2012) Para este estándar la información encontrada en los Ampos debe referirse a políticas y procedimientos generados en la institución para el buen funcionamiento de la misma, así como el respaldo de la Junta y Comité Director para operaciones diarias que fomenten prácticas para el manejo efectivo de procedimientos cotidianos.

En este estándar se realiza una descripción de la organización del centro educativo en el tanto se respeta un orden jerárquico de la administración, dando resultados efectivos para la comunidad educativa.

Por un lado, la dinámica de cualquier organización exige la distribución de tareas que establezca un direccionamiento en el quehacer de una institución. La necesidad de dividir el trabajo en las organizaciones es evidente con el fin de evitar la rigidez y promover la distribución de responsabilidades. Esta justificación para el Colegio Monterrey está clara desde las políticas emanadas por la Dirección General que autoriza, revisa y coordina las distintas acciones de las secciones de la institución.

Este modelo organizativo se explica con Gairín y Antunez (2003) porque definen la distribución de tareas como:

Una respuesta a la complejidad de la tarea que se desarrolla en instituciones cuya naturaleza y objetivos son, a su vez, complejos (como es el caso de los centros educativos) y a un intento de rentabilizar los recursos personales que poseen. (Antunez, 2003, p. 307)

Se pudo comprobar con el criterio 2.2 del Modelo que la coordinación, del rol que tienen los docentes en la institución con el documento denominado: Manual del docente del Colegio Monterrey describe desde la hora de llegada de los docentes, su responsabilidad en el término académico y también las funciones extracurriculares que cada uno tiene y donde deberá participar para lograr los objetivos de la institución.

La correspondencia que tiene la idea anterior con la implementación del Modelo AdvancED en el quehacer del Colegio se notó con el Portafolio del plan Estratégico, como se mencionó anteriormente, este documento es una reflexión propia del Colegio Monterrey de las áreas en las que tiene que vincular mejora.

Existe un área de mejora que es el diseño de una política de contratación de personal con sello Monterrey, durante las entrevistas, uno de los participantes define el logro de un registro de recomendaciones para una cultura de excelencia de recurso humano fiable y que responde a los objetivos de esta institución.

La operacionalización que realiza el Colegio Monterrey en sus funciones se destaca por una planificación establecida, seguida de un proceso de actuación que se denota según Antúnez (2003) como un rol, él, define este concepto como:

Un rol agrupa a un conjunto de patrones conductuales esperados que se atribuyen a quienes ocupan una determinada posición en una unidad social. O, si se prefiere, el conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o a un puesto de trabajo determinado que, por tanto, abarca a un conjunto de actuaciones o de tareas (Antunez, 2003, p. 338)

Tener consciencia sobre las funciones de las nuevas formas de administrar un centro educativo viene a ser un factor determinante en el resultado que la educación puede generar, los procesos normalizadores internacionales permiten compartir experiencias y también implementar técnicas y cronogramas que se refieran a la mejoría de los modelos de gestión de cada escuela y colegio.

Es importante aclarar que los resultados obtenidos sobre la percepción que tuvo la comunidad con los datos obtenidos sobre la operación responsable del cuerpo directivo fue positiva para los administrativos, padres y estudiantes y docentes.

Cabe destacar que, en cuanto a los procesos de supervisión que orientan la mejora, no se cuenta con evidencias sobre procesos de evaluación de proyectos y programas. No se evidencia el establecimiento de programas a partir del estudio de datos obtenidos o de planes de mejora específicos y los documentos sobre evaluación que existen remiten solamente a la práctica docente.

Por otro lado, en las entrevistas se puede apreciar como cada director menciona un área en la cual se ha desarrollado un proceso de mejora, estas son: capacitación de personal, planes formales de mapeo curricular, evaluación de procesos de corto plazo y el

seguimiento de un plan estratégico, sin embargo, se concuerda en que no se sistematiza la información en su totalidad.

Desde el Plan Estratégico 2014-2018 descrito en otro apartado, se aclararon 4 áreas que se constituyen como fundamentales para el desarrollo de un ambiente más propicio al interior de esta institución, en resumen, las propuestas fueron de potencializar personal, construcción del currículum Monterrey, focalización en el desarrollo de la plataforma administrativa y desarrollo de una base financiera sólida.

Con la investigación, tal como se mostró en la tabla 17 de “Aspectos que potencian los directores como parte de la gestión del Modelo AdvancED” las áreas de: motivación, mapeo, direccionalidad sin fines de lucro y necesidad de infraestructura corresponden a distintas áreas dentro de la gestión que responden a las intenciones de ese plan estratégico y que fueron bien vistas por la percepción que tiene la comunidad educativa del Colegio Monterrey cuando se les consultó acerca de la operacionalización responsable y efectiva del cuerpo directivo, ya que las opciones de siempre y casi siempre fueron mayormente seleccionadas. (Ver Gráfico N°2)

### **Síntesis estándar 3 Enseñanza y evaluación del aprendizaje**

Este estándar permite comprender la contextualización del proceso educativo que lleva a cabo el Colegio Monterrey analizando la implementación de las distintas prácticas dentro del aula, así como la preparación de quienes dirigen el proceso en la misma. Esto sin dejar de lado el papel del estudiante en el mismo y los mecanismos que apoyan su proceso de enseñanza y aprendizaje.

Lo anterior se vincula de forma directa con el desarrollo de competencias en los estudiantes: “la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje la justificamos por ser

estos los elementos nucleares del proceso educativo: si se habla de sociedad del conocimiento, será básico saber cómo conocemos y preparamos para conocer mejor” (Cantón,2001, p. 12). Por lo tanto el currículo es una de las áreas esenciales de análisis en el modelo AdvancEd; por otro lado Blejmar (2005) indica que en la escuela se identifican varias dimensiones de gestión que deben analizarse, por ejemplo el ámbito curricular.

Las prácticas de la institución educativa generan percepciones con respecto a la comunidad que la compone, esto, en relación a los niveles de calidad en la enseñanza y la aplicación efectiva de un sistema que evalúe los aprendizajes. Este punto se refleja en la percepción positiva de la comunidad educativa en cuanto a cómo la institución brinda siempre o casi siempre un plan de estudios que conduce de manera exitosa al estudiantado al próximo nivel.

En ese mismo sentido, esta idea se refuerza con la documentación generada en la misma referente a planes de estudio e instrumentos de supervisión docente para planes y para desarrollo de la práctica docente en el aula. La percepción que debe considerarse para análisis es la de administrativos quienes se muestran menos de acuerdo con este aspecto, deben analizarse los elementos que han dado paso a esta percepción.

Parte del compromiso que tiene de la institución se refleja en las entrevistas refiriéndose al proyecto de mapeo curricular que viene a articular el proceso pedagógico de la institución, así como el desarrollo de supervisión del estudiantado, en conjunto se encargan de brindar experiencias de aprendizaje.

De acuerdo con los datos obtenidos de las entrevistas entonces, cabe resaltar que uno de los entrevistados dijo que el mapeo curricular se encuentra en estado de construcción y que con este lo que se quiere es que los niños desde su ingreso a preescolar

tengan un registro sistemático de los objetivos y contenidos que ellos estudian y que, una vez llegados a 11 año de la educación, ellos pueden saber en qué estándar de aprendizaje se encuentran.

Así, durante el proceso de los años de estudio, el mapeo curricular permitirá a los docentes de las distintas materias verificar qué temas se están estudiando en algún período lectivo y así poder por ejemplo, realizar evaluaciones que simplifican el trabajo de ambos docentes y que dota de dualidad de contenido al trabajo realizado por el alumno.

El mapeo curricular es el registro que hacen los docentes de su planeamiento en una base de datos, ellos registran los objetivos, una verdad bíblica, los contenidos, las actividades de mediación pedagógica, las estrategias de evaluación y un cronograma posible de trabajo.

La supervisión docente mediante la aplicación de instrumentos se enfoca en el mejoramiento de la práctica profesional para generar una percepción actualizada del desempeño y promover cambios para el beneficio de los estudiantes. En este sentido cabe destacar la falta de evidencias sobre procesos de capacitación para el recurso humano.

La información analizada muestra que la institución cuenta con un sistema de comunicación con las familias, además, la supervisión de procesos educativos se encuentra documentada, incluso, las encuestas realizadas demuestran en sus resultados que la población estudiantil es conocida por al menos un adulto.

Es importante presentar en este apartado la implicación que tiene el modelo de acreditación AdvancED en la educación de esta institución costarricense porque desde las políticas emanadas por el Ministerio de Educación Pública, ente supervisor y principal

vigilante de las organizaciones educativas de Costa Rica, procura que se sigan parámetros de cumplimiento para una nueva ciudadanía.

Ante esto, como el MEP realiza una lectura del contexto actual de la situación en la que el país se encuentra, él realiza adaptaciones y justifica la educación con la Política Educativa hacia el siglo XXI, en esta política, se ligan las fuentes filosóficas que declaran la dignidad que el estudiantado tiene, dichas sean la humanista, la racionalista y la constructivista.

Según esta política, la coherencia entre la teoría y la práctica que debe existir en cualquier proceso de mediación pedagógica debe estar ligado con la inteligencia, la autonomía y el carisma que el docente posea, la misma política dice que la operacionalización de las construcciones filosóficas de la educación es responsabilidad del docente, de ahí que AdvancED, al nominar en este tercer estándar como aquel que revisa “el currículo escolar, el diseño instruccional y las prácticas de evaluación” (AdvancED, 2012, 2) está relacionado con la política educativa, entonces es importante realizar una transcripción de esa política nacional, insertada en un medio internacional como lo es esta acreditación, vista en la siguiente tabla:

Tabla 21

**Relación de la Política Educativa del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica respecto a los elementos de enseñanza y aprendizaje del Modelo de Acreditación AdvancED**

Fuente Filosófica de la Educación de Costa Rica	Criterio del Estándar 3 de AdvancED Enseñanza y evaluación del aprendizaje
Humanista: como la base para la búsqueda de la plena realización del ser humano, de la persona dotada de dignidad y valor, capaz de procurar su perfección mediante la realización de los valores estipulados en la legislación educativa, tanto los de orden individual como los de carácter social	Indicador 3.1 El currículo escolar provee experiencias de aprendizaje equitativas y retadoras que aseguran que todos los estudiantes tienen suficientes oportunidades para desarrollar las competencias de aprendizaje, de pensamiento y para la vida que los conduzcan exitosamente en el próximo nivel.
Racionalista: Como el reconocimiento de que el ser humano está dotado de una capacidad racional que puede captar objetivamente la realidad en todas sus formas, construir y perfeccionar de continuo los saberes y hacer posible el progreso humano el entendimiento entre las personas	Indicador 3.2 El currículo, la instrucción y la evaluación son monitoreados y ajustados sistemáticamente en respuesta a los datos obtenidos de múltiples formas de evaluación del aprendizaje estudiantil y del examen de la práctica profesional.
Constructivista: como el esfuerzo en el actuar considerando que la educación debe partir desde la situación cognoscitiva del alumno, de su individualidad, de sus intereses e idiosincrasia, por lo que debe reconocer la cultura específica del alumno con sus respectivas estructuras de conocimiento ya formadas y emprender una acción formativa del alumno y del conocimiento que los transforme mutuamente.	Indicador 3.3 Los maestros comprometen a los estudiantes con su propio aprendizaje a través de estrategias instruccionales que aseguran el logro de las expectativas de aprendizaje.

Nota: Elaboración Construida a partir de la política Educativa hacia el Siglo XXI de Costa Rica y el Modelo de Acreditación AdvancED. 2016.

Leer la tabla anterior implica lo siguiente: el enfoque humanista de la educación construye un ideal social de la educación sobre el valor que tiene el ser humano en la sociedad para provocar cambios que hagan progresar su condición y resolver sus problemas



diarios, el curriculum que AdvancED evalúa, en efecto, hace una revisión de los planeamientos y mediaciones pedagógicas que sean significativas para el estudiantado, lo anterior, con un seguimiento desde la fuente racional de la educación que busca descubrir el “perfeccionamiento continuo de los saberes”, donde, AdvancED en su criterio 3.2 menciona el examen de la práctica profesional para llegar finalmente a la fuente constructivista quien toma en consideración la individualidad de los alumnos y que para el modelo de acreditación, la estrategia instruccional debe asegurar la perspectiva o expectativa de aprendizaje.

Por esta relación evidenciada en el análisis entonces se justifica que los modelos de acreditación si se basan, en cierta medida, en un contexto propio de cada institución pero que es al centro escolar al que le corresponde crear los lineamientos, registros y evaluaciones respectivas de lo que sus docentes hacen en las aulas para vincular el trabajo de aula con la sociedad actual, activa de conocimiento.

En la idea anterior se dice que el modelo de Acreditación AdvancEd “en cierta medida” cumple con un propósito integrador, serio, humanista y racional de la conceptualización de la educación para el caso de Costa Rica, en el proceso investigativo se descubrió que, por ejemplo, los apoyos curriculares de las necesidades educativas de los estudiantes y la ley 7600 no se estipulan ni como un criterio ni como un estándar.

De acuerdo con lo anterior, esto permite realizar una crítica acerca de la incursión de la atención a la diversidad en las aulas y los procesos de adaptación para aquellos estudiantes que tienen una discapacidad o que ameritan alguna adaptación significativa tanto desde el currículum escolar o la disposición de la infraestructura de la institución para su acceso en caso de rampas, andaderas u otras disposiciones que esta ley exija.

Cabe destacar como faltante final evidencias sobre procesos de capacitación para el recurso humano, lo que implica un reto para la administración en cuanto a la formación del personal.

#### **Síntesis Estándar 4 Recursos y Sistemas de Apoyo**

El estándar #4 evalúa los servicios que brindan soporte al hecho educativo los cuales no se limitan al aula respectivamente, se toma en cuenta al personal, el cual debe estar bien calificado para el puesto, los recursos materiales y fiscales, las instalaciones y su correcto mantenimiento, la infraestructura tecnológica tanto para el desarrollo de las lecciones, así como para el soporte de las operaciones de la institución. En la actualidad los centros educativos deben responder a una serie de demandas que no corresponden solamente al área curricular, tal como lo dice Martín (2007):

La creación de nuevas fórmulas organizativas para los centros educativos está avanzando en varias direcciones a la vez (diseño espacial, organización de los recursos de aprendizaje, gestión del tiempo escolar, distintas modalidades de trabajo conjunto, de alumnado y profesorado, toma de decisiones...) generalizando de forma lenta, pero apreciable en la práctica pedagógica. (p. 39)

Se contemplan las necesidades de los estudiantes a nivel emocional, físico y social así como el apoyo para su futuro desarrollo profesional. Este aspecto provee un acercamiento al quehacer de la administración desde una perspectiva que influye directamente en el aula, pues cada uno de estos aspectos permea en lo cotidiano de la

institución a través de las actividades que dan soporte a las distintas necesidades. Existe una percepción positiva en la comunidad que evidencia en qué medida si se atienden las necesidades de la misma.

Parte importante del quehacer de la institución corresponde a la capacidad de atender las distintas situaciones que surgen, lo que implica contar con personal calificado, se refleja en la documentación obtenida en la cual se evidencia documentación generada para la gestión del recurso humano, desde su contratación hasta su evaluación y seguimiento.

En cuanto a la infraestructura existen planes de mejora, aún cuando no se detalla el cómo se van a llevar a cabo los mismos y documentación en la cual se detalla con lo que cuenta la institución. Las entrevistas reflejan y apoyan el hecho de que existen elementos prioritarios que se deben arreglar por lo que este punto pasa a un tercer o cuarto plano en el desarrollo institucional.

Se destaca en la documentación y en las entrevistas las mejoras en el control de procedimientos administrativos lo cual permite un mejor manejo de recursos. Como se mencionó y se encuentra sintetizado en la tabla 17 a nivel de proveeduría es donde mejor se ha implementado esta sistematización fortaleciendo los procedimientos que se desarrollan en la institución.

Cabe destacar que no se cuenta con documentación que respalde el cómo se emplean los recursos tecnológicos dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje. No se documenta más allá de un inventario sobre el equipo con el que se cuenta, no se tiene una descripción del aprovechamiento que se da del mismo.

La opinión de las encuestas manifiesta que si existe un uso de tecnología, sin embargo no se registra la incidencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje, dentro del plan estratégico se contempla como un área por mejorar con un plan para implementar acciones y solventar necesidades de este aspecto, esto coincide con la apreciación de los entrevistados en cuanto al estado de su infraestructura. Este punto se presenta como un reto dentro del proceso de acreditación que lleva la institución.

### **Síntesis Estándar 5 Utilizando los resultados para la mejora continua**

Puesto que en este estándar se hace una síntesis de lo que dicta el proceso de asimilar un modelo de Acreditación en una institución educativa, tal y como se había mencionado en la conceptualización de “Mejora Continua en los procesos educativos” se presenta a continuación una fusión de lo que engloba el estado del criterio, más la implementación del modelo, con una proyección en la administración de la educación.

Por un lado, en la composición de este estándar se pudo comprobar que los elementos del mismo, dichos sean de paso y resumidos: evaluación estudiantil, datos y condiciones organizacionales, capacitación del personal para el análisis de la información, preparación para el siguiente nivel, comunicación a todos los miembros de la institución, si cuentan con documentación debida que justifica su seguimiento al interno de la institución.

Cómo se pudo observar en el apartado dos de la implementación del modelo de Acreditación en estudio, los 4 directores entrevistados concluyeron que conceptualizar la mejora se relaciona con objetivos o lineamientos que se tienen que revisar para alcanzar altos niveles de eficiencia.

Además, un aspecto en el cual los directores están de acuerdo es en la sistematización de datos, esta no se encuentra interiorizada dentro de la cultura

organizacional de la institución lo cual genera inconsistencia en cuanto a la necesaria compilación de datos que requiere un proceso de mejora respecto al establecimiento del parámetro que se va a superar.

Un ejemplo concreto de mejoramiento continuo y que puede servir como patrón para otras organizaciones educativas es el del incremento de la matrícula en el Colegio Monterrey, en la Tabla 15. “Procesos implementados por los directivos” se evidenció que un registro de recomendaciones obtenido a través de la evaluación de personal, junto con la capacitación de profesores, luego de un plan formal de mapeo curricular, más una evaluación de procesos de corto plazo, que produjo cambios para la formación de equipos de trabajo, produjeron un incremento en la matrícula; la siguiente figura hace una presentación esquemática de este planteamiento:



Figura 12 Ecuación para el mejoramiento de la matrícula de una institución Educativa.  
Nota: Elaboración propia. 2016

Crear este tipo de juicios involucra una justificación acerca del desafío que representa para una institución capitalina, respecto al mantenimiento e invitación de matricular estudiantes en ella; los directores son conscientes en mantener este criterio como indispensable para poder seguir brindando el servicio educativo, provisto de formación integradora de la dimensión espiritual, física y académica.

Es importante decir en esta investigación que el hecho de tener un sólo estándar dedicado a la revisión constante de lo que se hace para vincularlos con el progreso del entorno de la institución lo vuelve atractivo y de esta forma se presenta a continuación una tabla donde se visualizan las áreas de la gestión de la educación vistas desde la perspectiva de AdvancED y las repercusiones que para la institución ha tenido como resultado:

**Tabla 22**  
**Mejoramiento continuo como respuesta a las áreas de gestión de la educación en cada estándar del Modelo de Acreditación AdvancED**

Área de Gestión de la Educación	Estándar de AdvancED y su correlación	Resultados de Mejoramiento continuo
Gestión Administrativa	Estandar 1: Propósito y Dirección Estandar 2: Gobierno y Directivos	Plan Estratégico Documentación
Gestión del Currículum	Estandar 3: Enseñanza y Evaluación del Aprendizaje	Mapeo Curricular Planes remediales
Gestión de Recursos	Estándar 4: Recursos y Sistemas de Apoyo	En proveeduría, implementación de procedimientos que facilitan las actividades de la institución
Gestión de Recurso Humano		Política de contratación Monterrey Plan de Capacitación continua

Nota: Elaboración propia 2016

En este apartado se manifiestan las áreas de gestión de la institución y el manejo de los estándares de AdvancED, se aprecia cómo cada una responde a un área y como existen aspectos que se han mejorado más no se han documentado, el equipo directivo refleja conocimiento sobre las áreas que se deben mejorar por lo que existe conciencia sobre cambios por implementar.

Existe un vacío sobre sistematización y evaluación de la información que el mismo colegio produce, no hay manuales de descripción de actividades y la forma en cómo se realiza el registro de documentación, por lo cual, el uso de información para realizar cambios en la gestión de la institución es un aspecto que debe contemplarse como parte de mejora para el proceso de acreditación.

### **Reflexiones sobre la gestión de la educación de la aplicación del modelo**

1. Creación de un compendio documental de evidencias para ordenar y sistematizar la información ante la evaluación de los pares externos en la institución.
2. La aplicación del modelo de Acreditación AdvancED deja como aporte la revisión de cada una de las áreas de gestión para el posible replanteamiento de acciones estratégicas y toma de decisiones.
3. Otro aporte generado por la aplicación del modelo de Acreditación AdvancED es el control generado como instrumento de auditoría y establecimiento de regulaciones sobre todos los procesos.

## CAPÍTULO V

### Conclusiones

A partir del estudio del modelo AdvancED y su implementación en el Colegio Monterrey, considerando el análisis del proceso de gestión de mejoramiento continuo durante la implementación del modelo de Acreditación AdvancED en el Colegio Monterrey, se puede concluir, lo siguiente:

#### **Producto de la revisión contextual y teórica, se puede concluir que:**

Un modelo de acreditación funciona como una herramienta de mejora para garantizar la calidad de un centro educativo, por lo que establece políticas, protocolos y procedimientos para la evaluación.

Los estándares de desempeño son medidas de normalización que permiten establecer parámetros de cumplimiento, es decir, permiten determinar el cumplimiento de los procesos o procedimientos que se realizan para la mejora continua en las áreas y actividades de las instituciones educativas, en la medida en que puedan ser comparables y de forma que la información derivada permita la toma de decisiones para la mejora continua.

AdvancED es un organismo acreditador en el área educativa que se origina en los Estados Unidos, por lo que sus políticas y procedimientos están determinados por un contexto político, social, cultural e institucional específico que no coincide, necesariamente, con el contexto educativo costarricense. Por tanto, las instituciones que



asumen su implementación deben considerar las particularidades del contexto específico y el reto que supone su implementación.

El modelo a considerar se ha implementado en el Colegio Monterrey a partir de una traducción del inglés al español de los estándares e indicadores, por lo que la traducción al español supone ajustes de significados y de forma que no se puede obviar las pautas establecidas para su aplicación a nivel nacional.

**Con respecto a la aplicación del modelo, se concluye que**

AdvancED y el modelo implementado por el MEP sugiere la apertura de espacios de diálogo entre instituciones de educación pública e instituciones privadas que estén acreditadas con el fin de fortalecer los procesos de formación y gestión de las organizaciones.

**Con respecto a la gestión de la educación, se concluye que:**

Un modelo de acreditación es un reto para el director de un centro educativo ya que se debe tener consciencia desde los resultados obtenidos a través de la misma para la mejora en la institución.

Los sistemas de acreditación permiten crear compendios organizados de información con fe documental sobre el cumplimiento de requisitos para certificarse y obtener un atestado que permite, por ejemplo, el reconocimiento de créditos académicos entre programas educativos.

El éxito de la educación a partir de los modelos de acreditación depende de cada una de las funciones de los miembros de la organización educativa, las participaciones voluntarias en este tipo de evaluaciones permiten a estos actores la reflexión sobre su actuar para la mejora continua.

**En relación a los resultados de las encuestas y de las entrevistas se puede concluir de forma general que:**

Las poblaciones consultadas tienen una percepción positiva sobre la gestión del colegio. No obstante, la mayor parte de las personas consultadas manifiestan no conocer el modelo de acreditación AdvancED, por lo que podría decirse que la apropiación cultural del modelo es un reto.

Existe una filosofía clara dentro de la institución, la cual procura mantenerse en los procesos que se gestionan. El modelo de acreditación no representa un cambio de paradigma para la institución, este modelo fomenta que los procedimientos que se dan sean consecuentes con el propósito y dirección de la institución.

**En relación a los resultados obtenidos para cada estándar, se puede concluir:**

**Estándar 1: Propósito y Dirección**

Los documentos descritos en los hallazgos, así como los resultados de las encuestas de percepción de docentes y padres indican que el colegio se compromete con un proceso sistemático, inclusivo y comprensivo para repasar, revisar y comunicar el propósito de la

escuela; también indican que existe un compromiso con el proceso de enseñanza y aprendizaje en las acciones desarrolladas por el equipo directivo para la mejora continua.

Sin embargo, los resultados evidencian que los procesos de comunicación y conocimiento de este estándar deben mejorarse en relación con la población de funcionarios administrativos y estudiantes.

En este mismo sentido, los directores consideran que las acciones de implementación están permeadas por la producción de capital, la globalización y las tendencias de acreditación, las cuales se atienden con una clara definición de los propósitos de la institución.

En cuanto a las relaciones entre la percepción y las acciones, hay una correspondencia, lo que permite inferir que hay un cumplimiento de este estándar y que hay una cultura orientada al mejoramiento continuo.

## **Estándar 2: Gobierno y directivos**

El Colegio Monterrey trabaja con un modelo de gestión que promueve el desempeño estudiantil, lo que se evidencia en la documentación analizada, en la cual se analizó la documentación sobre los procesos de evaluación de la práctica docente. Asimismo, las evidencias refieren a una percepción adecuada por parte de padres, estudiantes y docentes.

No obstante, en las entrevistas se menciona que existen áreas de mejora como son: capacitación de personal, planes formales de mapeo curricular, evaluación de procesos de corto plazo y el seguimiento de un plan estratégico. También existe un faltante de

sistematización de la información de las acciones que se producen, y tampoco existe documentación que informe de procesos de evaluación de programas o proyectos.

Con respecto a la identificación de los indicadores y las acciones desarrolladas, existe correspondencia, como se evidencia en el plan estratégico que focaliza en la potencialización de personal, la construcción de un currículum Monterrey y una base administrativa financiera sólida, aspectos que permiten comprender el cumplimiento de este estándar con una cultura orientada al cambio y al mejoramiento continuo.

### **Estándar 3: Enseñanza y Evaluación del aprendizaje**

El Colegio Monterrey sigue cuidadosamente un currículum escolar, diseño instruccional y prácticas de evaluación que están acordes a la Política Educativa emanada por el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica; según se evidencia en la documentación de planes escolares y procesos de supervisión así como producto de la percepción de los cuestionarios aplicados a padres, estudiantes y profesores.

Las experiencias de aprendizaje al interior del Colegio están planeadas desde una construcción de mapeo curricular que busca un proceso sistemático de objetivos y contenidos estudiados. Cabe resaltar, además, que en el contexto de la gestión de comunicaciones, la institución cuenta con un sistema estructurado que muestra el progreso trimestral de cada estudiante. Sin embargo, para este estándar la documentación encontrada no muestra un detalle de capacitaciones en las áreas específicas de cada materia para los docentes.

En este punto es importante mencionar que el modelo de acreditación no refiere a criterios y acciones sobre atención a los apoyos curriculares definidos para las instituciones

educativas costarricenses, señalados en la ley 7600 de Igualdad de Oportunidades de las Personas con Discapacidad, aspecto que a pesar de no estar señalado en el modelo, es asumido por el Colegio Monterrey, ya que realiza pruebas específicas en las materias, atiende necesidades individuales y existe un departamento de Apoyo Integral responsable de vigilar y gestionar procesos con estudiantes con Síndrome de Down para primaria y secundaria.

La identificación de los criterios de este estándar y las acciones implementadas señalan correspondencia, consistencia y coherencia en relación al cumplimiento de este estándar por parte del Colegio Monterrey, lo que manifiesta que hay cultura de mejoramiento continuo.

#### **Estándar 4: Recursos y Sistemas de apoyo**

El Colegio Monterrey cuenta con recursos y sistemas de apoyo, según lo evidencian los resultados de procesos como la gestión del recurso humano, desde su contratación, evaluación y seguimiento.

Por otro lado, en cuanto a los recursos para asegurar el éxito estudiantil, la institución cuenta con el Plan Estratégico que determina las áreas de mejora, aspecto también señalado en otros documentos y en las entrevistas donde se refiere a las mejoras en el control de procedimientos administrativos, lo que supone un mejor manejo de recursos fortaleciendo los procedimientos que se desarrollan en la institución.

Cabe señalar la falta de documentación que respalde el cómo se emplean los recursos tecnológicos dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje. Así mismo, un aspecto importante a señalar refiere a la infraestructura como un área por mejorar con un

plan para implementar acciones y solventar necesidades, lo que se presenta como un reto del proceso de acreditación que desarrolla la institución.

De acuerdo con lo manifestado en las entrevistas, se considera que este estándar no es prioritario en los procesos de gestión, dado que se otorga mayor relevancia a aquellos aspectos relacionados con la filosofía y con las directrices del Colegio.

En relación a este estándar es importante señalar que el modelo AdvancEd no contempla recursos y materiales dedicados a la atención de las necesidades educativas especiales como lo solicita el Ministerio de Educación Pública fundamentado en la Ley 7600 de igualdad de oportunidades de personas con una discapacidad.

En este mismo sentido, cabe señalar que el Colegio Monterrey no cuenta con recursos y materiales para la atención a las necesidades educativas especiales y se considera una limitante la disponibilidad de recursos financieros para solventar esta situación.

Una vez leídos los criterios de este estándar y las acciones de implementación del modelo AdvancED, se señala un cumplimiento parcial de este estándar en el Colegio Monterrey, evidenciando así una posible construcción de propuesta de mejoramiento continuo.

#### **Estándar 5: Utilizando los resultados para el mejoramiento continuo**

El análisis documental refleja la existencia de procesos en relación a la evaluación estudiantil, datos y condiciones organizacionales, capacitación del personal para el análisis de la información, preparación para el siguiente nivel, comunicación a todos los miembros

de la institución, lo que supone el aprovechamiento de la información y de los resultados para el mejoramiento continuo.

No obstante, se reconoce la existencia de un faltante en cuanto a procesos de evaluación sobre la instrucción y proyectos para la toma de decisiones y mejoramiento de procesos educativos, a pesar de que se realiza la actualización de documentación de uso cotidiano.

La comunidad educativa percibe la existencia de un modelo de gestión claro, que permite un abordaje de las actividades diarias. Sin embargo, según los resultados de las entrevistas, las acciones desarrolladas carecen de sistematización de registro y de análisis de información que permita la definición de planes de mejoramiento de las actividades desarrolladas por el Colegio.

En este sentido los entrevistados refieren a la inconsistencia en cuanto a la necesaria compilación de datos que requiere un proceso de mejora y el establecimiento del criterio o indicador de desempeño.

Una vez leídos los criterios de este estándar y las acciones de implementación del modelo de acreditación en estudio, se evidencia un cumplimiento parcial de este estándar, lo que supone una reflexión constante para el Colegio Monterrey en los puntos mencionados para crear una cultura de mejoramiento continuo y responder eficientemente a todos los procesos que la educación involucra.

Finalmente, la calidad de la educación es un proceso complejo que amerita la comprensión de los objetivos institucionales, el entendimiento de las necesidades del estudiantado y las demandas de la sociedad actual. En la búsqueda de la calidad, los modelos de acreditación se presentan como una herramienta, la misma permite brindar

seguimiento para las distintas áreas de gestión lo que implica un compromiso de la institución para analizar su quehacer y proponer una mejora en lo que respecta a la toma de decisiones.



## CAPÍTULO VI

### **Propuesta de plan estratégico orientadas al mejoramiento continuo en la implementación del modelo de acreditación AdvancED**

#### **Introducción**

Un centro educativo lleva a cabo distintos procedimientos, cotidianamente estos influyen en la dinámica del mismo y en el desarrollo de programas o proyectos por parte de la comunidad que lo componen, dentro de esta dinámica, controlar y evaluar el desarrollo de los mismos y mejorar las acciones que se realizan son necesarios para generar procesos de calidad dentro de la institución; por lo que el centro educativo debe instaurar prácticas con el fin de brindar un seguimiento apropiado a dichas actividades fomentando la mejora en las mismas.

El proceso de mejora continua requiere de la creación de una matriz estratégica que permita verificar el seguimiento de los proyectos y procedimientos que se aplican en ella, esto con el fin de constatar si las decisiones que se toman permiten el avance en la gestión del centro educativo.

El análisis sobre la implementación que realiza el Colegio Monterrey del Modelo de acreditación AdvancED a través de la investigación “Un análisis de la gestión del mejoramiento continuo durante la implementación del modelo de acreditación AdvancED en el Colegio Monterrey” Permitted determinar áreas que se deben apoyar para fortalecer el proceso de Mejora continua que lleva a cabo la institución.

Se propone en este apartado un plan estratégico donde a través de la definición de conceptos como: acción estratégica, objetivos, meta e indicador, se buscará la creación de acciones que sirvan como elementos de orden para el contexto del Colegio Monterrey y que estén vinculados con el mejoramiento continuo diario.

Finalmente, esta propuesta responde a elementos propios del contexto educativo costarricense, en respuesta a las políticas del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, se podrá notar una serie de recomendaciones que evidentemente procuran el fortalecimiento de la gestión de las instituciones educativas costarricenses.

### **Objetivo**

Proponer un conjunto de acciones estratégicas enfocadas en la implementación del modelo de acreditación AdvancED en el Colegio Monterrey durante el proceso de mejora continua para el logro de la calidad de la educación.

### **Base Conceptual**

El administrador de la educación debe tener claridad en los proyectos que desea realizar en su institución, con el fin de cumplir con el propósito pedagógico y lo que conlleva el mismo. Para lograr dicha tarea se deben detallar las acciones con las cuales se abordarán los distintos aspectos que surgen en la dirección del centro educativo, se debe contar con un modelo de gestión claro y una planificación constante de las actividades, de esta forma, surge la necesidad de plantear una dirección estratégica.

En Brenes (2003) la dirección estratégica se comenta desde una perspectiva más procedimental, la autora define este concepto como:

La dirección estratégica es un estilo, que implica dirigir y orientar los procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción dentro de toda la organización, siguiendo un modelo que facilite la sistematización. Puede ser considerada como una aplicación de la administración estratégica, por lo que su objetivo es idéntico: convertirse en un modelo para relacionar la organización, competitivamente y en forma sostenible con su ambiente. (Brenes, 2003, p. 33)

Lo anterior permite ver en la planificación estratégica un mecanismo eficaz y eficiente para el desarrollo de los proyectos en la institución educativa, este medio debe concentrarse en el futuro del centro educativo, es así como el Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA (2007) considera la siguiente descripción:

La dirección estratégica consiste en organizar y gestionar la institución teniendo en cuenta su futuro en ese mismo sentido, cada paso de la organización no se justifica en sí mismo por su nivel de calidad intrínseca, sino en la medida en que conduce a la organización hacia los objetivos que previamente había definido. (CINDA, 2007, p. 24)

Por lo tanto se deben considerar las aspiraciones para el centro educativo dentro del proyecto que él mismo representa en el proceso de enseñanza y aprendizaje que debe articularse en un plan que delimite la gestión de la institución educativa.

En ese sentido, para el proceso de dirección debe contarse con un plan estratégico, con el fin de orientar las acciones de la institución, para Brenes (2003) este concepto es una de las aplicaciones que tiene la estrategia en una organización: “Un plan estratégico es el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, las estrategias y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición futura deseada” (Brenes, 2003, p. 28) El plan articula el quehacer institucional orientando cada paso que se vaya a dar, visualizando los posibles resultados e identificando los insumos necesarios para su cumplimiento.

Para la composición del plan estratégico deben establecerse en primer lugar los objetivos, estos objetivos estratégicos los cuales se definen como “la declaración de los propósitos de calidad que la institución espera lograr desde cada perspectiva” (Toro de la Fuente, 2007, p. 171) Corresponden entonces a una serie de acciones que se quieren lograr en la institución.

La segunda etapa de redacción de un plan estratégico contempla las iniciativas, definidas por Toro de la fuente (2007) como “plan de acción requerido para lograr los objetivos y poner en ejecución las acciones de mejoramiento necesarias” (p. 171). De otra manera, las iniciativas se refieren a las acciones estratégicas.

En tercer lugar, la creación de espacios de mejoramiento continuo implica la planificación constante sobre aspectos que se esperan en una organización, según el autor Toro de la fuente (2007) una meta es: “estándares de calidad a los que se aspira llegar en un periodo determinado” (p. 171). Para efectos de conceptualización, ejemplos de metas en organizaciones educativas según el autor pueden ser: el logro e incremento de la matrícula,

contemplación de becas para estudiantes, revitalizar convenios con otras instituciones, acreditarse nacionalmente con los programas establecidos, financiamiento de proyectos.

Finalmente, el orden sugerido para efectos de esta investigación en la jerarquía de una matriz estratégica durante el mejoramiento continuo de la calidad en el Colegio Monterrey debe definir el término indicador, en concordancia con Toro de la fuente (2007) ella menciona que son “representaciones numéricas que permiten medir el cumplimiento de las metas establecidas para cada objetivo” (p. 171). Algunos ejemplos que esclarecen el término para la autora son: la definición de porcentajes anuales, un número de eventos realizados en la institución, algunas nuevas líneas de desarrollo creadas, perfiles de docente, etc.

#### **Definición de acciones estratégicas**

A continuación, se presenta una matriz de acciones estratégicas, producto del análisis de datos sobre el estado de los criterios y la implementación del modelo de Acreditación AdvancED en el Colegio Monterrey.

**Tabla 23**  
**Matriz de acciones de implementación de acciones estratégicas para el mejoramiento continuo**

Acciones Estratégicas (Iniciativa)	Objetivos	Metas	Indicadores	Plazo	Responsables
Apropiación cultural del modelo de acreditación	<p>Fortalecer la divulgación sobre el proceso de acreditación de AdvancED a la comunidad educativa.</p> <p>Desarrollar actividades para lograr el conocimiento mayor de los beneficios de la acreditación para la institución.</p> <p>Establecer un comité de calidad para preparar a la comunidad educativa para afrontar los retos</p>	<p>Realización una jornada de divulgación sobre la acreditación una vez al año; para este efecto, toda la comunidad educativa debe comprender mediante un esquema de la etapa donde se encuentra la institución para la acreditación</p> <p>Aprovechamiento de los espacios de reunión para informar sobre los beneficios de la misma.</p> <p>Se propone la creación del comité de calidad integrado por los coordinadores de sección y</p>	<p>Informe de evaluación del conocimiento del modelo y sus estándares.</p> <p>Al menos dos espacios de reunión calendarizados</p> <p>Establecimiento de un comité de calidad, conformado por docentes, estudiantes, encargados y</p>		

	y desafíos de la acreditación.	participantes como padres, estudiantes, administrativos. Este comité debe reunirse al menos una vez al mes para brindar seguimiento al proceso,	administrativos.		
--	--------------------------------	---	------------------	--	--

Acciones Estratégicas (Iniciativa)	Objetivos	Metas	Indicadores	Plazo	Responsables
Seguimiento de plan estratégico institucional del Colegio Monterrey	<p>Dar seguimiento a los objetivos y las políticas institucionales del plan estratégico vigente para la orientación en la toma de decisiones.</p> <p>Definir un sistema de indicadores de seguimiento del plan estratégico.</p>	<p>Revisión plan estratégico y acciones implementadas por la institución para establecer el seguimiento de las acciones.</p> <p>Construcción de una autoevaluación según criterios del plan estratégico.</p> <p>Determinación de indicadores para seguimiento a partir de la revisión de las acciones indicadas en el plan estratégico.</p>	<p>Lista de acciones para su seguimiento, definición de responsables y definición de tiempos de ejecución.</p> <p>Listado de indicadores para seguimiento del plan.</p>		



Acciones Estratégicas (Iniciativa)	Objetivos	Metas	Indicadores	Plazo	Responsables
Formación continua del profesorado	Desarrollar un programa de formación continua del profesorado para la actualización	<p>Diagnóstico sobre las necesidades de formación de los docentes.</p> <p>Exploración de ofertas formativas acorde a las necesidades del profesorado</p> <p>Establecimiento de convenios nacionales o internacionales así como instituciones acreditadas con el mismo ente para el desarrollo de actividades de formación del profesorado.</p> <p>Desarrollo de procesos de formación entre pares.</p>	<p>Informe semestral de evaluación del 100 % de los docentes</p> <p>Informe de participantes por actividad de formación anual.</p> <p>listado de ofertas de formación y sus características.</p> <p>Al menos dos convenios con entidades nacionales e internacionales así como con colegios acreditados por el mismo ente.</p> <p>Al menos dos actividades por semestre entre pares</p>		

Acciones Estratégicas (Iniciativa)	Objetivos	Metas	Indicadores	Plazo	Responsables
Implementación de la ley 7600	<p>Verificar recursos y materiales desde la jurisdicción actual para el cumplimiento de la ley.</p> <p>Atender directrices provenientes del Ministerio de Educación Pública para la delimitación de espacios de entrada y salida en estudiantes con necesidades educativas especiales.</p>	<p>Definición de las áreas de acceso de infraestructura para personas con movilidad reducida faltantes.</p> <p>Participación activa de toda la comunidad para apoyos respectivos.</p>	<p>Mapa señalizador de zonas acceso</p> <p>Para cada instrumento de evaluación: Realizar un resultado, informe de análisis y plan de acción.</p>		
Definición de planes de mejora institucional	Analizar los criterios de AdvancED periódicamente para establecer áreas de mejora.	Delimitación los indicadores a partir de las acciones llevadas a cabo para establecer áreas de mejora.	Establecimiento de áreas de mejora		

### **Propuesta de orden general para las instituciones educativas costarricenses**

1. Realización de investigaciones de estudios comparativos entre modelos de acreditación en la educación para caracterizar la gestión de las instituciones educativas costarricenses.
2. Análisis de modelos comparativo de los modelos de acreditación tanto públicos como privados para generar aprendizajes que fortalezcan la gestión de las instituciones educativas costarricenses.
3. Desarrollo de propuestas de formación continua del profesorado que se orienten a fortalecer las bases teóricas y metodológicas de la evaluación y la acreditación como procesos de mejora.
4. Revisión periódica de la consistencia del modelo de acreditación AdvancED con la legislación costarricense.

## Referencias

AdvancED.(2012). *School Accreditation: A Handbook for Schools*. Recuperado en: [http://extranet.advanc-d.org/school\\_resources\\_and\\_tools/docs/school\\_accr\\_hndbk.pdf](http://extranet.advanc-d.org/school_resources_and_tools/docs/school_accr_hndbk.pdf)

AdvancED.(2013). *AdvancED Accreditation Policies and Procedures*. Recuperado en: <http://www.advanc-ed.org/services/policies-and-procedures>

Aguerrondo, I. (2014). *La calidad de la educación. Ejes para su definición y evaluación*. Recuperado en: <http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>

Aguilar, M. (2010). *Análisis del proceso de formulación de la política pública centroamericana en materia de acreditación: El Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior (CCA) 2000-2003*. (Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San José, Costa Rica.

Antúnez, S. (1999). *El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: Factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares*. Recuperado en: <///C:/Users/Edray/Downloads/20705-20629-1-PB.pdf>

Antunez, S, y Gairín, J. (2003) *La organización Escolar. Práctica y fundamentos*. Barcelona. Edit. Grao.

Arroyo, J. (1996). *Análisis metodológico de la evaluación de la educación pública y su incidencia en la práctica educativa: el caso del proyecto Escuelas Líderes*. (Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San José. Costa Rica.

Arroyo, J. (2011). *Gestión estratégica de las organizaciones*. San José. Costa Rica. Editorial Universidad de Costa Rica.

Avilés, G. (2006). *Propuesta metodológica para llevar a cabo el proceso de autoevaluación institucional. Un caso práctico: Escuela Julia Acuña*. (Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San José, Costa Rica.

Barrantes, L. (1990). *Análisis de la Calidad de la Educación a Partir de la Planificación, Demanda social y Formación Docente*. (Tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San José, Costa Rica.

Bertrand, O. (1997). *Evaluación y Certificaciones de Competencias y Cualificaciones Profesionales*. Instituto Internacional de Planificación de la Educación. París, Francia. ISBN: 92-803-3184-1

Bisquerra, R. (coord.). (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: Editorial La Muralla S.A.

Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Centro de publicaciones educativas y material didáctico.

Braslavsky, C. (2006). Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(4), pp.84-101. Recuperado en: <http://www.rinace.net/arts/vol4num2e/art5.pdf>

Brenes, L. (2003). *Dirección Estratégica para organizaciones Inteligentes*. San José. Costa Rica: Editorial EUNED.

Camacho, M. (2012). Mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de la matemática en la educación inicial: un desafío para la gestión de la educación. *Revista Gestión de la Educación*, 2(1). pp. 1-28. Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/8509>

Campos, J. (2010). *Análisis del enfoque de evaluación institucional aplicado por la gestión educativa de Costa Rica Cristian School*. (Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San José, Costa Rica.

Cantón, I, Álvarez, M, Fermín, M, Pomés, J, Lorenzo, M, y Santos, M. (2001). *La implantación de la calidad en los centros educativos: Una perspectiva aplicada y reflexiva*. Madrid: Editorial CCS.

Carmona, O, Flores, P. Gómez, W. Navas, M. Ruiz. M. Smith, K. (2012). El clima institucional como generador de contextos de protección y riesgo frente a las manifestaciones de violencia en centros educativos del Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de San José. *Revista Gestión de la Educación*, 2(1) pp.1-28. Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/8594>

Carranza, M. (2006). *El Equipo Interdisciplinario del Corazón de Jesús de Liberia*. (Tesis de Maestría en Administración Educativa) Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Céspedes, A, Barrantes, A, Esquivel, G. (2012). Análisis de la Gestión de la Oferta Educativa del Tercer Ciclo de la Educación General Básica Abierta en la Dirección Regional de Educación de Occidente. *Revista Gestión de la Educación*, 2(1), pp.1-32. Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/8507>

Chacón, A. (2012). La gestión de los conflictos estudiantiles: un enfoque desde la administración de la educación. *Revista Gestión de la Educación*, 2(1), pp.1-50. Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/8510>

Chacón, L., Elizondo, Y., Fernández, M., Triana, J., Umaña, Eva. (2010). Abordaje docente y administrativo de los conflictos estudiantiles en el campo de la educación secundaria. *Revista Gestión de la Educación*. 1(1), pp. 1-29. Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/8609>

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Correa de Molina, C (2004) *Gestión y Evaluación de la calidad en la educación referentes generales para la acreditación: ¿Qué es y cómo crear cultura de autoevaluación para el aseguramiento continuo de la calidad educativa?* Editorial Colombia: Cooperativa.

Cortés, B. (2012) Análisis de la gestión educativa del programa aula abierta en el circuito 06 de la Dirección Regional de Educación Central de San José, Costa Rica. *Revista Gestión de la Educación*. 2(1) pp. 1-31. Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/8595>

Colegio Monterrey. (2013). *Manual del Funcionario*. San José, Costa Rica.

Consejo Nacional de Rectores (CONARE). (2006). *Hacia un modelo educativo para elevar la calidad de la educación costarricense: una propuesta de políticas, estrategias y acciones*. San José, Costa Rica: UNED.

Costa Rica. (2016). *Ley 7202 del sistema Nacional de Archivos*. Recuperado en: <http://archivo.ucr.ac.cr/normat/ley7202.pdf>

Domínguez, R. (2009) La Sociedad del Conocimiento y los Nuevos Retos Educativos: *Eticanet*, 8(7), pp. 1-17. Recuperado de: <http://www.ugr.es/~sevimeco/revistaeticanet/numero8/Articulos/Formato/articulo9.pdf>



Fallas, V y Herrera, V. (2009). *Evaluación e implantación de un sistema de calidad en instituciones educativas*. San José, Costa Rica: EUNED.

Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2014). Educación Básica e Igualdad entre los géneros. Recuperado en: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDAQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.unicef.org%2Fspanish%2Feducation%2Findex\\_quality.html&ei=L5lyVLu2J8qZNP6OgvAF&usg=AFQjCNHRMlrsPQeOK9n7K4tg7slqnkmuBQ&sig2=z\\_CAbDEknpn-xm-G\\_8LXyQ&bvm=bv.80185997,d.eXY](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDAQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.unicef.org%2Fspanish%2Feducation%2Findex_quality.html&ei=L5lyVLu2J8qZNP6OgvAF&usg=AFQjCNHRMlrsPQeOK9n7K4tg7slqnkmuBQ&sig2=z_CAbDEknpn-xm-G_8LXyQ&bvm=bv.80185997,d.eXY) .

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ). (2015). Modelo de Excelencia. Recuperado en: [http://fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/pattern/index/index.html?\\_\\_setlocale=es](http://fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/pattern/index/index.html?__setlocale=es)

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad V.2010. (FUNDIBEQ). (2015). Modelo de Excelencia. Recuperado en: [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/Modelo\\_Iberoamericano\\_General\\_V\\_2012.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/Modelo_Iberoamericano_General_V_2012.pdf) .

Garbanzo, G. Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista de Educación*, 34(1), pp. 15-29. <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/495>

García, N. Rojas, M. y Campos, S, N. (2002). *La Administración escolar. Para el mejoramiento de las instituciones educativas*. San José, Costa Rica: EUCR.

Gómez, M. (1999). *Elementos de estadística descriptiva*. 3era edición. San José, Costa Rica: EUNED.

González, J, González, O. (2009). Percepciones que tienen los docentes universitarios, en relación al liderazgo que desempeñan en su rol de educador. *Revista Encuentro Educativo*. Vol 16 (2) pp. 348-361. Recuperado de: <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/encuentro/article/view/5666>

Hernández, G, L, J; S, J. (2013) Quality Management Under ISO 9001 Standard In Public Institutions Of Higher Education In México. (English).: *Gestión De La Calidad Bajo La Norma Iso 9001 En Instituciones Públicas De Educación Superior De México*. (Spanish). *Calidad en la Educación*. 39, 82-115, Dec. 2013. ISSN: 07174004. Recuperado de: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652013000200004&script=sci\\_abstract&tlng=en](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652013000200004&script=sci_abstract&tlng=en)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Leguizamon, F. Ogliastri, E. Colburn, F. Prado, A. Flores, J. (2012). ¿Tienen-nuestros Gerentes liderazgo social para obtener resultados sobresalientes? *Incae Business Review*.

pp. 34-42. Recuperado de:

[http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/basesdedatos/ver\\_reg.phtml?reg=27649](http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/basesdedatos/ver_reg.phtml?reg=27649)

Lininger, C. (1985). *La encuesta por muestreo. Teoría y práctica*. Editorial Continental, México.

López, L. (2012). Abordaje de los conflictos estudiantiles en la gestión de las organizaciones educativas de primaria. *Revista Gestión de la Educación*, 2 (Mackenzie, D.E. (1983) Research for school improvement. An appraisal of some recent trends. Educational researcher. pp.12,4,5-17.

Meneses, M. Sánchez, M. (2008). Modelo de gestión de la calidad para programas de formación. *Tecnología en Marcha*, 21(3), pp.75-83. Recuperado de: <https://www.google.co.cr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi2rvq6pu PAhXB4vYKHX4hB8gQFggaMAA&url=https%3A%2F%2F dialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4835779.pdf&usq=AFQjCNFTtAT2KEpV33kUuE 3USh-HpXm9A&sig2=ASkyhGMOJ16mVME1v8SSeg&bvm=bv.136593572.d.cWw>

Ministerio de Educación de Colombia (2014) Certificación y Acreditación. Recuperado de: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-179263.html>.

Ministerio de Educación Pública (2006). *La Calidad de la Educación es un Asunto de Todos. Supervisar para Mejorar*. Recuperado de:

<http://www.dgec.mep.go.cr/DescargasHTML/dec/Documentos/M%C3%B3dulo%201%20Calidad%20de%20la%20Educa%C3%B3n.pdf>

Ministerio de Educación Pública. (2008). El Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense. Recuperado de: <http://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/centro-educativo-calidad-como-eje-educacion-costarricense.pdf>

Ministerio de Educación Pública (2013). *Guía Mecec*. Integrar, Cuadernillo Verde. Recuperado de: [http://issuu.com/gestionpiad/docs/cuadernillo\\_guia\\_de\\_implementacion](http://issuu.com/gestionpiad/docs/cuadernillo_guia_de_implementacion)

Ministerio de Educación Pública. (2013). Circular DM-024-09-13. Instrumento para la planificación del Centro Educativo. Despacho del Ministro. San José. Costa Rica.

Ministerio de Educación Pública. (2011). Manual de procedimientos archivísticos. Despacho del Ministro. San José. Costa Rica.

Ministerio de educación Pública. (2014) Cuadernillo MECEC. Recuperado de: [http://www.dgec.mep.go.cr/sites/all/files/dgec\\_mep\\_go\\_cr/adjuntos/cuadernillo\\_el\\_mecec-edicion\\_2014.pdf](http://www.dgec.mep.go.cr/sites/all/files/dgec_mep_go_cr/adjuntos/cuadernillo_el_mecec-edicion_2014.pdf).

FUNDIBEQ. Modelo Iberoamericano para la Excelencia en la Gestión. (2015). Recuperado de: [http://fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/pattern/index/index.html?\\_\\_setlocale=es](http://fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/pattern/index/index.html?__setlocale=es)

Morales, L. (2011). Políticas y Condiciones Laborales del sector docente en Costa Rica. *Revista Gestión de la Educación*. pp. 1-29. Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/8506>

Murillo, J. (2012). Análisis de la gestión curricular de los programas educativos en el Centro Penal de Atención Institucional San Rafael, Alajuela, Costa Rica. *Revista Gestión de la Educación*. 2(1), 1-49.2. pp. 1-33. Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/8508>

Jurgens, I. (2008). Estudios Internacionales sobre la calidad de la educación. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. UNESCO. Organización de estados Iberoamericanos OEI. Recuperado en: <http://oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2008). Estudios Internacionales sobre la calidad de la Educación.

Pozner, Pilar. (2000). Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires: IIPE Buenos Aires-UNESCO.

Ragin, C. (2007). La construcción de la investigación social: introducción a los métodos y su diversidad. Bogotá, Colombia: Siglo del Hombres Editores.

Ramírez, K. (2004). *Plan de Mejoramiento Estratégico y Propuesta de un Instrumento de Autoevaluación Institucional para la Escuela Bilingüe San Pablo de Alajuela*. Informe Final de Graduación. Tomo 1. UCR

Rezende, J. (2014). *Arquivos Analíticos De Políticas Educativas*. Dinheiro traz felicidade? A relação entre insumos e qualidade na educação. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275031898014>

Rodríguez, K. (1998). *La administración de la escuela pública Pilar Jiménez Solís y su relación con la calidad educativa*. Informe de la Investigación de la Maestría Profesional con mención en Administración Educativa. UCR.

Salas, F. (2003). La Administración Educativa y su fundamentación Epistemológica. *Revista Educación*. 27(1). pp.9-16. Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/3794/3667>

Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES). (2014). Acreditación. Recuperado de: <http://www.sinaes.ac.cr/index.php/acreditacion>

Taberner, J. (2005). *Sociología y educación: El sistema educativo en sociedades modernas. Funciones, cambios y conflictos*. 3ª ed. Madrid: Technos.

Toranzos, L. (1979). En la búsqueda de estándares de calidad. Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) recuperado en <http://oei.es/calidad2/toranzos2.htm>

Ugalde, J. (1979). *Administración institucional 1*. San José. UNED.

Ugalde, M. (2012). Gestión del proceso de evaluación del desempeño docente: desde la administración de la educación. *Revista Gestión de la Educación*, 2(2), pp. 1-40.  
Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/5870>

Valles, Miguel. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Síntesis. Madrid.

Vargas, A. (2014). *Gestión del proceso de implementación del modelo de evaluación de la calidad de la educación (MECEC) en la planificación institucional de la escuela San Juan y la escuela El Saíno de la Dirección Regional de Educación de San Carlos*. (Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San José, Costa Rica.