

Sistema de Gestión para la Calidad Educativa de las Instituciones Lasallistas



mayo 2009

Visitador:

H. Lucio Tazzer De Schrijver

Visitador Auxiliar:

H. Adalberto Aranda Ramírez

Director General de la Misión Educativa Lasallista

H. Nestor Anaya Marín

Asesores del Área Académica:

Luis Ignacio Salgado Fernández

María Elena Escalera Jiménez

Mario Cervantes Molina

Leopoldo Martínez Rizo

Asesores del Área Pastoral:

Richard Luis Rodríguez

Fco. Javier Bartolo Mejía

Marco A. Barragán García

Asesores Centro Permanente para la Misión Educativa Lasallista:

H. Jorge Bonilla Sort de Sanz

Javier Reverter Rabling

María Cristina Gallego Márquez

Secretarias:

Luciela Domínguez Enríquez

Guillermina Aguilar Niño

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN Y ANTECEDENTES

1. La educación en México y los esfuerzos recientes a favor de la calidad	6
2. La escuela lasallista	9
2.1 Su origen	9
2.2 Sus principios y tradición pedagógica	9
2.3 Las escuelas lasallistas en México.	12
2.4 Las Escuelas Lasallistas en la actualidad	13
a) Actividades de actualización y mejoramiento en el área académica	14
b) Actividades de actualización en el área de pastoral	16
c) Actividades de evaluación institucional	18
- <i>Evaluación Institucional Externa (EIE) a Instituciones Educativas Lasallistas. 1995</i>	19
- <i>Evaluación Diagnóstico –Participativa de las Instituciones Lasallistas 2000-2003</i>	19

UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS ESCUELAS LASALLISTAS

3. Resultados esperados	23
4. Objetivo general	23
5. Marco conceptual	23
5.1 Conceptos básicos	23
a) <i>La calidad en la educación</i>	23
b) <i>La escuela</i>	26

c) <i>La gestión</i>	29
d) <i>Conceptos y modelos de gestión</i>	31
5.2 Conceptos relacionados con las estrategias de apoyo	33
a) <i>Modelos o estrategias para el cambio en las organizaciones.</i>	33
b) <i>Organizaciones que aprenden</i>	34
c) <i>Reestructuración Escolar</i>	36
d) <i>El papel del liderazgo</i>	36
e) <i>Reculturizar</i>	38
6. Metodología del proyecto	38
6.1 Elaboración del documento de referencia	39
6.2 Descripción operativa del Modelo Educativo	40
6.3 Presentación de los documentos de Referencia	41
7. Forma de operación	43
7.1 Actividades a desarrollar	44
7.2 Tiempo de aplicación del Sistema	46
7.3 Etapas y reconocimientos	46
7.4 El trabajo desde la MEL	46
7.5 Calendarización de actividades en el ciclo escolar 2009-2010	47
7.6 Calendarización General del Proyecto	48
DOCUMENTOS DE REFERENCIA	
8. Características de la Escuela Lasallista. Esquema	49
9. Características de La Escuela Lasallista con base en el Modelo Educativo. Descripción	54
10. Sistema de Indicadores por Ámbito del Modelo	
1. La Comunidad Educativa y su Contexto	70

2.	El Proyecto Educativo Institucional	84
3.	Ámbito del Aprendizaje y la Enseñanza.	89
	Opción A: El Alumno y El Currículo	
4.	Ámbito del Aprendizaje y la Enseñanza. Opción B: El Educador	102
5.	Ámbito Institucional	113

	Referencias bibliográficas y documentales	126
--	--	-----

ANEXOS

1. Perfil De egreso de la Educación Básica (2001-2006)
2. Objetivos PSE 2007-2012
3. Formato para Reporte y formato para registro

PRESENTACIÓN

Con el documento que le entregamos, la Dirección de la MEL del Distrito Antillas-México Sur da respuesta a la encomienda que le hizo la I Asamblea Distrital de la Misión Educativa Lasallista, celebrada del 26 al 30 de diciembre de 2007.

El trabajo fue iniciado en agosto de 2008 con una Reunión de Expertos que -con su experiencia- hicieron recomendaciones entre las que fueron tomadas como centrales:

- Buscar una participación amplia de las comunidades educativas
- Partir de la tradición pedagógica lasallista

La primera fue atendida invitando a un representante de cada institución para integrar la Comisión Académica del Proyecto; y la segunda condujo a la búsqueda de información y a la elaboración de una descripción de las “Características de la Escuela Lasallista” que sería el punto de referencia para las diversas actividades previstas en la aplicación del Sistema.

Estamos entregando este sistema de indicadores para ser aplicado en su Fase Piloto, con la convicción de que desde las distintas instituciones se ha llevado a cabo un importante esfuerzo para concretarlo; pero estamos también convencidos de que esta aportación es sólo el punto de partida; es un instrumento de apoyo para dar pie al impulso más importante que debe venir desde cada una de las comunidades educativas. Aquí se recuperan unas sabias palabras: “ningún sistema de calidad o de gestión de calidad reemplaza la voluntad de cada colaborador o Hermano para hacer las cosas lo mejor posible. Cualquier sistema de evidencias puede ser “engañado”, por eso lo más importante es lo que hagamos por concientizar y motivar a cada una de las personas que trabajamos en la institución para que, ayudados de un sistema o esquema, logremos la mayor calidad posible en nuestra institución”. (Govela, 2009)

El documento contiene una contextualización que permite visualizar el esfuerzo que ahora se lleva a cabo, con el telón de fondo de lo que se ha hecho en la búsqueda de la calidad a nivel nacional y nos lleva a revisar de manera sintética algunos elementos históricos de la escuela lasallista, su desarrollo en México y los esfuerzos recientes por mejorar en los diversos ámbitos de desempeño.

Contiene también este documento información sobre el desarrollo del trabajo; pero sus elementos más importantes son “Características de la Escuela Lasallista” y “Sistema de Indicadores por ámbito del Modelo” –trabajos realizados con la participación del SMEL y la Comisión Académica de México Sur que serán al mismo tiempo, el punto de partida para el trabajo que se realice en las instituciones.

Es importante distinguir que no se trata de un proyecto cuyo objetivo sea “acreditar” a las instituciones; los instrumentos son muy semejantes a los que los organismos acreditadores

utilizan; sin embargo, este sistema de indicadores tiene como objetivo ofrecer a las instituciones, “un tablero de control que permita en todo momento constatar el rumbo de la organización y la mejor toma de decisiones de las autoridades y los directivos de la misma”. (Govela, 2009)

Teniendo presente la riqueza y diversidad de las instituciones del Distrito Antillas- México Sur, este sistema de indicadores queda disponible – con las adecuaciones que será necesario acordar- para las instituciones educativas no escolarizadas que enriquecen con su valioso trabajo a los distintos sectores que conforman el Distrito Antillas- México Sur.

Sólo falta señalar que con el desarrollo del sistema de manera paulatina se pretende hacer entrar a los distintos miembros de la comunidad en una dinámica que apoyada por el seguimiento, permanezca y nos impulse de manera constante hacia mejores logros.

Agradecemos profundamente el trabajo realizado por el QFB Braulio Guillermo Romero de ULSA, Cancún; Psic. Tamara Loana Peña del Colegio La Salle de San Juan del Río, Profra. Marina Alicia Colón Cuesta, del Colegio Simón Bolívar Galicia, Biol. Julieta Huerta Valdez, de ULSA, Cuernavaca; Arq. José Amonario Asiaín Díaz de León, de la Universidad De La Salle, Bajío, quienes coordinaron los equipos de trabajo.

Agradecemos también la colaboración como miembros de la Comisión Académica a Psic. Erik Norberto Castillo Puerta del Colegio Simón Bolívar Mixcoac; de la Lic. Alicia Ruiz Soto de ULSA, Cancún, Lic. Claudia Guerrero León del Instituto Cancún, Lic. Verónica Espinosa y Lic. Graciela Vidal del Colegio La Salle de San Juan del Río, de la Profra. María de la Cruz González Martínez y la Profra. Aracely Hernández del Colegio La Salle, Oaxaca; Ing. Raúl Herrera de ULSA, Oax; Profra. Artemisa Jiménez Salmerón de la ULSA, Cuernavaca; Lic. Delia Olivares Monroy de la ULSA, México; Profra. Tzitalitl Soto Rivera de ULSA, Morelia; Mtra. Patricia Meneses del Colegio Benavente de Puebla; Mtra. Luz María Orozco Torres de ULSA, Nezahualcóyotl.

DIRECCIÓN GENERAL
MISION EDUCATIVA LASALLISTA

CONTEXTUALIZACIÓN Y ANTECEDENTES

1. La educación en México y los esfuerzos recientes a favor de la calidad

En años recientes, se han llevado a cabo acciones orientadas hacia la calidad, se iniciará este apartado con una revisión que nos permita hacer por lo menos un esbozo de los distintos esfuerzos; esto con el fin de contextualizar el proyecto.

En el **Programa Nacional de Educación (PNE) 2001-2006** con una visión prospectiva, se define la visión y los objetivos de la educación básica nacional al 2025; se reconoce que un cambio es gradual pues la educación es un proceso que toma tiempo; - un tiempo siempre largo, si se mide a partir de lo que requiere una generación para completar su proceso de educación básica tanto como si se mide a partir de lo que requiere la transformación de un sistema educativo tan grande como el nuestro.

En el PNE 2001-2006, se destacan en el apartado que se cita, tres ideas que se transcriben a continuación pues ponen en evidencia las preocupaciones de ese momento, así como la orientación de los proyectos que dicha administración apoyó:

- a. “Pensar en la educación que queremos es equivalente a reflexionar sobre la sociedad que deseamos, el futuro que esperamos construir”
- b. “El reto más importante que enfrentamos (...) es lograr que la educación que anhelamos se concrete efectivamente en el salón de clases y en la escuela”
- c. “Nos hemos propuesto lograr que en los próximos años el ámbito de la educación básica nacional se transforme en un sistema abierto y dinámico, orientado a lograr, con el apoyo de los padres de familia y la sociedad, los propósitos que animan a la función de educar.”

En ese mismo apartado del documento, se describe la calidad que se pretende alcanzar

Una educación básica de buena calidad está orientada al desarrollo de las competencias cognitivas fundamentales de los alumnos, entre las que destacan las habilidades comunicativas básicas, es decir, la lectura, la escritura, la comunicación verbal y el saber escuchar. Una educación básica de buena calidad debe formar en los alumnos el interés y la disposición a continuar aprendiendo a lo largo de su vida, de manera autónoma y autodirigida; a transformar toda experiencia de vida en una ocasión para el aprendizaje.

Una educación básica de buena calidad es aquella que propicia la capacidad de los alumnos de reconocer, plantear y resolver problemas; de predecir y generalizar resultados, de desarrollar el pensamiento crítico, la imaginación espacial y el pensamiento deductivo.

Una educación básica de buena calidad brinda a los alumnos los elementos necesarios para conocer el mundo social y natural en el que viven y entender estos como procesos en continuo movimiento y evolución.

Una educación básica de buena calidad proporciona las bases para la formación de los futuros ciudadanos, para la convivencia y la democracia y la cultura de la legalidad.

En una educación básica de buena calidad el desarrollo de las competencias básicas y el logro de los aprendizajes de los alumnos son los propósitos centrales, son las metas a las cuales los profesores, la escuela y el sistema dirigen sus esfuerzos (PNE 2001-2006)

Para lograr estas metas a futuro el plan citado se propone los objetivos estratégicos en los siguientes temas:

- a. Justicia educativa y equidad
- b. Calidad del proceso y logros educativos
- c. Reforma de la gestión institucional (garantizar una política centrada en el aula y la escuela)

Este es el marco en donde se desarrolló la educación entre 2001 y 2006, y en el que también se creó el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). En esta etapa se inician reformas de los distintos niveles de la educación básica.

Uno de los documentos de la Reforma Integral de la Educación Secundaria (2005-2006) contiene un perfil de egreso de la Educación Básica. (Ver Apéndice No.1). En esta etapa se elabora también un documento que traza los lineamientos a los que debe ajustarse la normatividad de la educación básica, cuya elaboración corresponde a cada entidad federativa.

El **Programa Sectorial de Educación (PSE) 2007- 2012**, se presenta en el Marco de una Visión de México 2030 y del Plan Nacional de Desarrollo.

En este documento se reconoce el papel fundamental de la educación para el desarrollo de México y se señalan como principales retos: aspectos de equidad; la necesidad de fortalecer la formación ética y cívica y la exigencia más radical y urgente de una educación de calidad en las escuelas. Los objetivos -que se presentan completos en el Apéndice No. 2- se enfocan a la calidad, a impulsar la equidad, al desarrollo y utilización de tecnologías de la información y comunicación; educación integral, a la formación de personas con responsabilidad social, que participen de manera productiva a la gestión escolar.

En el PSE 2007-2012 se establecen indicadores y metas, además de los siguientes temas transversales:

- a. Evaluación
- b. Infraestructura
- c. Sistema de información
- d. Marco jurídico del sector educativo
- e. Mejora de la gestión institucional

Si se comparan los temas tratados en los Programas Educativos de las dos últimas administraciones, puede observarse que la preocupación por la calidad, por la evaluación y por la gestión, persiste.

Esto puede afirmarse también a partir de la existencia de **organismos y programas** como los siguientes:

Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL). Organismo creado hace más de una década, enfocado a la educación superior, que aplica exámenes de ingreso y egreso a la licenciatura y al posgrado.

Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES)

Los procesos de acreditación de programas académicos, que llevan a cabo distintos colegios profesionales; y las acreditaciones que llevan a cabo organizaciones como la (Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) o la Confederación Nacional de Escuelas Particulares (CNEP)

Puede citarse también el Programa Escuelas de Calidad (PEC) de la Subsecretaría de Educación Básica; y es importante mencionar que la misma SEP, ha conservado en su estructura, la Dirección de Evaluación.

Otra muestra del interés por contar con referentes para valorar el trabajo de los alumnos es la aplicación de los Exámenes ENLACE (Exámenes Nacionales de Logros Académicos)

Y una evidencia más reciente de la preocupación por los aspectos cualitativos de la educación puede apreciarse en el acuerdo que ha ocupado las planas de los periódicos en los últimos meses: **“Alianza por la Calidad de la Educación” (ACE)** firmado por la Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. Este acuerdo tiene los siguientes ejes:

MODERNIZACIÓN DE LOS CENTROS ESCOLARES

1. Infraestructura y equipamiento
2. Tecnologías de la Información y Comunicación
3. Gestión y participación social

PROFESIONALIZACIÓN DE LOS MAESTROS Y LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS.

4. Ingreso y promoción
5. Profesionalización
6. Incentivos y estímulos

BIENESTAR Y DESARROLLO INTEGRAL DE LOS ALUMNOS

7. Salud y alimentación
8. Condiciones sociales para mejorar el acceso, permanencia y egreso oportuno

FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS ALUMNOS PARA LA VIDA Y EL TRABAJO

9. Reformas curriculares

EVALUAR PARA MEJORAR

10. Evaluación

Después de este breve panorama, se centrará la atención en las instituciones lasallistas, aunque se hará una también una revisión muy escueta.

2. La escuela lasallista

2.1 Su origen

La escuela lasallista surge en el siglo XVII, con Juan Bautista De La Salle quien fue un adelantado de las intuiciones pedagógicas que hoy nos resultan familiares. En el contexto de las escuelas de su tiempo fue “un genial organizador de las estructuras pedagógicas, de modo que bien puede ser considerado con toda justicia como un vanguardista de la pedagogía de su tiempo” (Chico, 2000, p. 8). Se propuso lograr un nuevo estilo de escuela diferente a las escuelas de su tiempo. Enfocada a la “formación en el espíritu del cristianismo”. Orientó a sus maestros hacia un estilo eficaz, no sólo de enseñanza de las ciencias humanas y de los conocimientos catequísticos sino en todo lo referente a la educación de la persona. “Por ese estilo organizativo nos preguntamos hoy, no para imitarlo ingenuamente, sino para inspirarnos en su intuición y hacer de nuestra docencia algo más eficaz y dinámico, más adaptado al mundo en el que vivimos”. (Chico, 2000, p.8)

Esta obra educativa de De La Salle surge en la Francia de Luis XIV, en la que el 90 por ciento de los súbditos del reino está formado por campesinos, artesanos que ejercen numerosos oficios en la ciudades y en los pueblos. Surge en el seno de una sociedad fuertemente jerarquizada. La situación política que en los primeros años del reinado de Luis XIV fue de gloria, posteriormente llega a ser de penuria. La vida de De La Salle y del Instituto se sitúa en un contexto de creciente renovación religiosa que deriva de la aplicación de las conclusiones del Concilio de Trento. (Botana, 2000, p. 8-10)

2.2 Sus principios y tradición pedagógica

Es más adecuado hablar de líneas maestras de la Escuela Lasaliana, “pues esta escuela no surgió de un proyecto pedagógico establecido previamente o como traducción concreta de principios teóricos. A finales del siglo XVII, esa escuela apareció como respuesta concreta a unas necesidades educativas y pastorales de los niños pobres que vivían en ambiente urbano”. (Lauraire, 1999).

La escuela lasaliana no es una institución establecida siguiendo unos principios teóricos rígidos, aunque algunos criterios esenciales pueden muy bien trazar su perfil. Es una realidad viva, que debe mantenerse flexible y creadora con el fin de adaptarse a tiempos y lugares. Es ante todo, la aventura de una comunidad educativa, integrada en un conjunto de establecimientos similares, una comunidad educativa que busca incansablemente las mejores formas de acoger, de tratar a los jóvenes y de acompañarlos, para formales humana y cristianamente (Lauraire, 1999, p.9) (...) Al cabo

de algunos años de su fundación, a partir de 1690-1694 es cuando la escuela puede mostrar sus características peculiares.

El Hno. Lauraire considera que los rasgos que distinguen a la escuela fundada por De La Salle son: a) la escuela es considerada como un proyecto de Dios; b) la Asociación de los Hermanos tiene como propósito un mejor servicio a los jóvenes; c) la escuela es flexible para adaptarse a tiempos y lugares; d) su estructura deriva de sus objetivos; e) tiene coherencia interna.

En su estudio acerca de los principios básicos de la pedagogía lasallista, el Hno. Lauraire se refiere a los temas siguientes:

- a) El amor de Dios en la base, [las escuelas] parecen de gran necesidad, ofrecen enseñanza religiosa explícita, se fundan en una antropología cristiana, promueven espíritu de fraternidad.
- b) Los maestros [los primeros Hermanos estaban] asociados para el servicio a los jóvenes y su labor educativa se lleva a cabo con estas orientaciones:
 - **Trabajo en equipo,**
 - **Juntos y por asociación,**
 - **Una escuela centrada en los jóvenes** (que acoja realmente a todos, que no excluya a nadie, que promueva a las personas)
 - **Una escuela “en proyecto”.** Permanece atenta a las realidades concretas, a los cambios diversos; mira hacia delante y observa el movimiento que le impone la vida. [En el momento actual] “Su proyecto debe inspirarse en las grandes intuiciones lasalianas y debe adaptarse a las condiciones concretas del medio donde se halla”.
 - [Debe orientarse hacia] una pedagogía preventiva.
- c) Los jóvenes son la prioridad y centro de la escuela
 - [Los maestros muestran su] afecto por los jóvenes “firmeza de padre y ternura de madre” (MF, 101.3 citada por Lauraire). Respeto que debe ser mutuo; en clima de fraternidad.
 - [La escuela y los maestros deben] dar prioridad a los pobres [la escuela lasaliana en sus inicios no sólo atendió el aspecto económico sino el afectivo, el social, el intelectual, el cultural, el moral y el religioso].
 - [Debe ser] exigencia para los educadores: conocerlos, comprenderlos, convivir con ellos, inculturarse.

En los orígenes, la escuela de La Salle fue un proyecto de iniciación “a la sociedad y a la Iglesia en un único proceso” (Botana, 1999). El autor, entiende la iniciación como un proceso a través del cual un individuo entra a participar en un grupo social, se integra en las relaciones de sus componentes, participa e interviene en su historia (...) el resultado es la adquisición de una identidad y la incorporación plena al grupo.

Hoy la escuela, es un proyecto evangelizador que configura todo el proyecto educativo que se desarrolla en círculos concéntricos: en el **primer círculo** se ubica la **educación para los valores** que se proyectan en actitudes; **en el segundo la educación para la utopía** que significa cultivar expectativas para preparar hombres que se nieguen a aceptar la realidad actual y se empeñen en su transformación (una concreción de estos rasgos es la educación para la justicia). En el **tercer círculo**, ubica la **educación para la búsqueda**, lo que supone desarrollar la capacidad de preguntarse, la capacidad crítica y transformadora así como la apertura al Misterio (descubrir el sentido sacramental de la vida y el mundo). Este último círculo toca de lleno la metodología empleada en las diversas áreas escolares (más que almacenar conocimientos se promueven las facultades de observación, imaginación, juicio, previsión).

La educación tradicional (Presciuntini, 2000, p.6-8) se ocupa principalmente de la transmisión de normas y valores y trataba de proporcionar a los educandos modelos de conducta que imitar y conocimientos que almacenar. La educación evoluciona poniendo el acento en el educando, que debe ser el protagonista de su propia formación integral (...) para desarrollar plenamente todas sus potencialidades”(...) Nuestra lectura del pensamiento y la tradición lasaliana debe proyectar luces inspiradoras a una propuesta coherente y desafiante para un proyecto educativo de calidad” (...) Los rasgos antropológicos que deberían fundamentar nuestra propuesta pedagógica:

- a) **Identidad. (...)** Toda persona es un ser consciente, que debe afirmar su autonomía y es capaz de pensar su vida en el mundo. Asimismo es capaz de actuar con conciencia normativa en sus relaciones con su entorno.
- b) **Búsqueda de sentido.** Cada persona debe llegar a ser capaz de descubrir el sentido de sus acciones. Cada persona se ve impulsada a una vida plena(...) debe encontrar su razón de ser y su trascendencia, realizarse (...) conocer y buscar unos valores que le den plenitud.
- c) **Libertad.** Toda persona asume su existencia con responsabilidad, es capaz de elegir, de tomar decisiones personales y establecer relaciones (...) respetando los derechos y la dignidad de los demás.
- d) **Interpersonalidad:** El ser humano es un ser con otros, con un profundo sentido dialógico (...) solidario, sensible a todo lo social.
- e) **Unidad de la persona:** Toda persona valora, respeta y potencia todas las dimensiones de su vida, de una forma integrada.
- f) **Necesidad de educación.** (...) nos realizamos con los demás, los otros despiertan nuestras capacidades, nos transmiten afecto, ayuda, seguridad, cultura, motivación, nos abren al conocimiento y nos lanzan al desarrollo de nuestras potencialidades.
- g) **Ser abierto a Dios.** Todo ser humano está llamado a una vida plena y trascendente. Dios está en el horizonte (...) Jesús es el modelo de hombre, desde una amplia visión evangélica.

El punto de mira de las tendencias pedagógicas actuales se centra en la persona del educando que debe ser el protagonista de su propio crecimiento (...) el proceso de una educación integral de calidad no puede aventurarse sin contar con la adhesión plena del educando al proyecto educativo.

Hasta aquí se han citado los escritos de varios Hermanos Lasallistas, se incluirá, por su importancia, la caracterización que hace de una escuela el Hno. John Johnston al recibir el Doctorado Honoris Causa en la Universidad La Salle de México.

La Salle no nos dejó una lista definitiva de las características que consideraba esenciales para las escuelas cristianas que fundó. Por esta razón, las listas de características publicadas pueden variar algo en cuanto a contenido, orden y número. He elaborado una lista de siete y por razones prácticas las he colocado en un cierto orden. Mas no hay nada absoluto, ni en cuanto a la lista ni en cuanto al orden. En la práctica las características se interrelacionan. La integración de estas características es lo que da identidad a la escuela “lasallista”.

Pero confieso – es una suposición – que nuestro Fundador no está del todo satisfecho con la expresión escuela “lasallista”. Probablemente está diciendo esta noche: “fundé escuelas **cristianas** y mi sucesor habla de escuelas **lasallistas**”. Deberíamos tomar muy en serio esta observación. No debemos olvidar nunca que una escuela lasallista – de cualquier naturaleza o nivel – es esencialmente una escuela **cristiana**, pero una escuela cristiana en la que se da preeminencia a un cierto número de características claramente definidas.

- a) Respeto a cada estudiante como a una persona única.
- b) Espíritu de comunidad.
- c) Escuela de calidad.
- d) Una escuela que es cristiana.
- e) Solidaridad con los pobres.
- f) Profesores: hombres y mujeres de fe y celo.
- g) Organizada en torno a la historia de La Salle. (Johnston, 1996, pp. 18-31)

2.3 Las escuelas lasallistas en México.

Las primeras escuelas fundadas por el Sr. De La Salle fueron creadas a fines del siglo XVII (Garay, 2005, 3-9). El Instituto de los Hermanos fue aprobado en 1725. Ya para entonces publicaba textos pedagógicos y guías.

En 1882 se votaron en Francia leyes para establecer la enseñanza obligatoria, gratuita y laica. En 1904, se votaron leyes para expulsar a los religiosos de las escuelas oficiales.

Algunos continuaron enseñando como seglares, otros prefirieron expatriarse. Esto benefició a distritos de España, Canadá y Bélgica, que recibieron Hermanos expatriados y también dio origen a nuevos Distritos como Brasil, Panamá, México, África del Norte y Australia. (HCC, 1997, 35-37)

El 4 de noviembre de 1905, a invitación de obispos y algunos católicos mexicanos, cuatro Hermanos Lasallistas salieron de Havre para fundar el Distrito Lasallista de México.

En los primeros nueve años fundaron escuelas en Puebla, Acatzingo, Morelia, Querétaro, Zacatecas, Saltillo, Monterrey, Torreón, Mixcoac, Santa María La Ribera y Toluca.

En 1914 debido a brotes antieclesiásticos en México y a la 1ª Guerra Mundial, los Hermanos se refugiaron en Francia, en Estados Unidos y en las Antillas.

En 1915, los Hermanos regresan a México e inician nuevas fundaciones en la capital: la École Française de San Borja, el Colegio Francés De La Salle, en Belisario Domínguez y el Colegio Francés del Zacatito, en Mixcoac.

En 1917, comienzan de nuevo las hostilidades al redactarse la Constitución de 1917. La situación se torna más difícil entre 1926 y 1929 en que se da la Guerra Cristera.

Para 1934, la nueva ley de educación transforma la educación laica en socialista y se cierran los colegios.

De 1935 a 1937 los Hermanos continúan trabajando sin autorización.

Para 1938, disminuyen las amenazas. Las escuelas particulares pueden incorporarse a la SEP. A partir de 1940, con la presidencia de Ávila Camacho, se inicia la expansión de la obra lasallista en México. Para el 2005, en que se celebró el centenario de la llegada de los primeros Hermanos, había en el país 75 colegios o instituciones de los distintos niveles educativos (desde maternal hasta universidad).

2.4 Las Escuelas Lasallistas en la actualidad

Para el ciclo escolar 2008-2009, el **Distrito Antillas Distrito México-Sur** tiene colegios y otros centros educativos en varias ciudades de los países que abarca; atiende 54 instituciones que ofrecen los niveles o servicios educativos que responden a las necesidades de atención. Los alumnos son en total: 86 de maternal; 3,216 de preescolar; 16,501 de primaria; 10,245 de secundaria, 13,972 de bachillerato; 35,793 de nivel superior. El total de alumnos para el inicio del ciclo 2008-2009 es de 79, 813.¹

En el Distrito México Sur en todos los niveles de educación básica y media superior, los estudios se sujetan a los planes y programas de estudio que establece la Secretaría de Educación u otras instituciones que tienen la facultad de incorporar a otras instituciones a sus programas, como las universidades públicas. En los estudios de nivel superior, las universidades han diseñado sus planes y programas que cuentan con el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE).

¹ Estadísticas Escolares 2008 – 2009, publicadas en Revista La Salle en México Sur, Diciembre 08 – Enero 09, pp. 34 y 35.

En todos los niveles educativos las escuelas lasallistas se caracterizan por ofrecer a sus estudiantes opciones adicionales a las establecidas oficialmente, pues tienen como objetivo promover en sus alumnos, una educación que abarque todos los ámbitos de formación de la persona.

a) Actividades de actualización y mejoramiento en el área académica

Ante los retos y cambios constantes que plantea la realidad a la educación, las instituciones lasallistas han emprendido diversos esfuerzos. En algunas ocasiones se han enfocado a la resolución de problemas concretos, en otras han abordado la problemática desde perspectivas más amplias. Algunas veces las iniciativas parten de una escuela en particular y otras, la iniciativa ha sido tomada desde el Secretariado para la Misión Educativa Lasallista (SMEL) para integrar las acciones de todos en una misma línea de acción. Para dar una idea de estas acciones se presentan a continuación dos entrevistas: una acerca de acciones en el área Académica y otra acerca de las acciones en el área de Pastoral.

Entrevista al Profr. Mario Cervantes Molina
Asesor Académico del SMEL
4 de noviembre de 2008.

Se encuentran en las oficinas del Secretariado tanto como en las Coordinaciones de Psicopedagogía de las Instituciones, una serie de documentos que sirvieron de base en los últimos años para apoyar el desarrollo de las actividades de actualización.

- Existe un documento impreso en 2004, titulado **Departamentos de Psicopedagogía: Fundamentos y funciones de los departamentos**, cuyos contenidos se refieren a la calidad, el contexto sociocultural, la educación integral; las actividades de prevención, orientación, apoyo en relación con contenidos, y el papel de los integrantes de los departamentos. En torno a éste comenta el entrevistado: se llevaron a cabo reuniones, acuerdos, se aprobó del documento y se publicó. Se aplica ahora en muchas instituciones y de ahí se derivaron las observaciones docentes. En algunos colegios no se adoptó ni éste ni las observaciones de clase pues se vieron como una amenaza. Funciona muy bien en algunas escuelas.
- En relación con el documento impreso sin fecha titulado **Academias** y en el que se describe estos grupos de trabajo, la actividad colaborativa que los distingue y sus funciones; el entrevistado comenta: las academias se impulsan después de la planeación; éstas surgen de la necesidad, pues en Bachillerato deben funcionar por norma. En el Colegio Benavente funcionan desde hace 16 ó 17 años. El SMEL propuso que se realizaran cada semana y esto impulsó a otras escuelas que hoy ya las llevan. La definición de temas que hizo el Secretariado, no siempre coincidió con disposiciones de los directivos de las escuelas. En algunos casos no se aceptaron razones diversas.
- **Planeación** es el primer documento elaborado desde el SMEL. La función se asignó a los Departamentos de Psicopedagogía, a las Coordinaciones de Grado y a los directivos, tanto

como las observaciones de clase. Se adoptó pero se distingue dificultad para llevarlo. En algunos casos no son revisadas. Las planeaciones presentan variaciones en la forma. No hay criterios rigurosos por parte de los directivos tal vez porque no se aprecia el valor de la actividad en bien de la institución.

- ***Evaluación Educativa en las Instituciones Lasallistas.*** Documento impreso en 2006. Sus contenidos: criterios de evaluación, naturaleza de la actividad, evaluación del aprendizaje: momento de la evaluación, medición educativa e investigación sobre este tema.
- ***El docente como investigador en las instituciones lasallistas.*** Documento impreso, 2005; ofrece apoyos sencillos para la investigación en el aula.
- ***Experiencias de aprendizaje lasallistas.*** Mimeo de 24 páginas, sin fecha. Fue elaborado para el V Encuentro del Grupo de Apoyo Pedagógico para el Programa de Innovación Educativa.
- ***Desarrollo de competencias básicas en las instituciones educativas lasallistas (2006-2007)***

Los anteriores son documentos de apoyo para cursos de verano ofrecidos por el SMEL. Los asesores les dieron seguimiento; el primero y el tercero tienen mayor impacto en los departamentos de psicopedagogía que también dieron seguimiento. El segundo no tuvo eco. El último, fue un taller que dio el SMEL para los niveles básicos.

Proyecto Educativo Institucional. (Manual, 1995) Este documento del SMEL se aplicó en las instituciones.

Documentos orientadores de la **Planeación Estratégica** para el desarrollo de las Instituciones Lasallistas; y formatos para el **Plan de Trabajo Anual**. Se trabajó a solicitud de las instituciones. Se establecieron fechas de entrega, y se entregaba al SMEL un registro de evidencias en los meses de febrero y marzo.

Evaluación docente. Este proyecto de acompañamiento docente y visitas de pares permitió la entrada en una cultura de la observación y de la evaluación. Se hicieron primero evaluaciones de pares; luego participaron las coordinaciones, los departamentos de psicopedagogía y también los asesores del SMEL.

La participación de los departamentos de psicopedagogía permitió mayor sistematización y la actividad permitió también el cambio de imagen y el papel de los departamentos que con esto participaron en actividades operativas

Se hizo también un trabajo de evaluación institucional; de él emanaron algunas observaciones que en algunos casos siguen sin atender. Podrían revisarse los reportes por institución.

Las actividades eran para todos los niveles educativos y el funcionamiento de estos proyectos dependió en gran medida del seguimiento de los asesores.

b) Actividades de actualización en el área de pastoral

**Entrevista con el Lic. Francisco Javier Bartolo Mejía
Asesor de Pastoral del SMEL
Marzo, 2009**

La conversación inicia en torno a varios documentos publicados, que se encuentran en las oficinas del SMEL.

El principal proyecto que se creó para la animación de la pastoral en las Instituciones Lasallistas fue el de Escuela en Pastoral. La idea central de dicho proyecto es que las IELS se conviertan en Instituciones educativas Evangelizadoras.

Con esta idea surgen dos grandes cambios en las estructuras tradicionales: el primero rompe con el esquema de que la evangelización le corresponde únicamente a un departamento de pastoral. Esta visión ya no tiene sustento con la propuesta de Escuela en pastoral ya que la pastoral (o en otros términos la evangelización) le compete a toda la escuela; de tal manera que cada miembro de la comunidad educativa es transmisor y promotor de los valores evangélicos desde su propia función educativa y/o administrativa.

Anteriormente cuando preguntábamos sobre lo que se hacía en las escuelas con respecto a la pastoral, comúnmente nos daban una lista de actividades-celebraciones religiosas. La visión estaba reducida a las actividades litúrgicas.

Nuestra propuesta fue promover la evangelización en los términos de la exhortación apostólica de Pablo VI que dice: *se trata de alcanzar y transformar con la fuerza del Evangelio los criterios de juicio, los valores determinantes, los puntos de interés, las líneas de pensamiento, las fuentes inspiradoras y los modelos de vida de la humanidad, que están en contraste con la palabra de Dios y con el designio de salvación. (19).*

Esta descripción se vuelve más integral. Ya no se trata únicamente de lo litúrgico, sino de transformar las condiciones humanas degradantes en condiciones de justicia y dignidad bajo los criterios del Evangelio. Y más aún, lo litúrgico cambia también de sentido pues ahora se trata de celebrar estos procesos de transformación y de construcción del Reino y no sólo de celebrar por celebrar sin sentido alguno o por puro cumplimiento.

- **¿Qué otros apoyos se ofrecieron?(cursos, talleres, visitas, seguimiento, ¿se solicitó algún trabajo o reporte a las escuelas?)**

Para lograr nuestro objetivo fue necesario hacer un trabajo desde los mismos paradigmas, de las convicciones que la comunidad animadora tiene con respecto a la evangelización. Por tal motivo, el paso de concientización lo dimos a través de *visitas a las instituciones* donde, reunidos con las autoridades del colegio y la mayoría de los profesores, exponíamos esta nueva visión de la pastoral. Posteriormente, *realizamos cursos de verano* orientados al fortalecimiento del concepto de Escuela en Pastoral, más adelante, los cursos de verano fueron dirigidos en función de los *proyectos de pastoral* que integraran elementos propios del proyecto de Escuela en pastoral.

Cabe señalar que una gran estrategia fue la creación de una *comunidad animadora* la cual estaba integrada por miembros de la comunidad educativa, desde intendencia hasta directivos, que tuvieran el deseo de generar un nuevo ambiente educativo pastoral y se convirtiera así en el motor que impulsara el proyecto a través de un contagio más que de una imposición. Al mismo tiempo solicitamos a esta comunidad que buscara un espacio concreto de *apostolado* donde el centro fuera el *servicio educativo a los pobres*. Es decir, un espacio dentro o fuera de la institución en donde se compartiera la fe con el pobre y/o marginado. A este apostolado se trató de que participara la mayoría de la comunidad educativa o al menos algunos integrantes de cada ámbito.

Por último, no tiene menor mérito que lo anterior el mencionar que **se publicaron** los documentos arriba señalados: ***De la pastoral en la Escuela a una Escuela en Pastoral, Opción educativa preferencia por los pobres, Comunidades animadoras de la Escuela en Pastoral.*** Cada documento tiene la finalidad de fundamentar, apoyar y motivar el trabajo señalado.

- **¿Qué tanto interés hubo en las escuelas?**

El cambio de un paradigma nunca es fácil y más aún cuando se refiere al área religiosa pues se tocan fibras muy sensibles que abarcan creencias y formaciones personales y de familia.

Partiendo de este presupuesto, las comunidades educativas se encontraron con un choque difícil de asimilar. No obstante encontramos que las mismas comunidades estaban deseosas de un cambio, más como he dicho anteriormente, en lo que se refiere a la religión cuesta un poco más tal vez porque se hace referencia a lo sagrado. Pero dado que lo sagrado no se tocaba sino la forma de llegar a lo sagrado, poco a poco las comunidades fueron aceptando el proyecto.

Es necesario reconocer que hubo algunas comunidades que se resistieron al cambio sobre todo porque esta nueva visión de la pastoral implica más compromiso, más acción a diferencia de la otra que requiere más pasividad.

- **Se notó un cambio que pudiera entenderse como resultado de su aplicación en las escuelas?**

El cambio se notó en diferentes procesos: podemos decir que uno de ellos, el cual es muy importante en esta área de lo religioso fue el cambio de lenguaje. Me refiero a que las personas de la comunidad educativa fue asumiendo poco a poco un lenguaje donde se encontraban palabras y conceptos de Escuela en Pastoral; este lenguaje no sólo fue de tipo oral sino también escrito, de tal manera que hasta en algunos documentos oficiales de la Institución se pudieron observar.

Las comunidades animadoras fueron creadas en la mayoría de las instituciones, sin embargo, la constancia en sus reuniones y formación fue algo limitada. No obstante, las comunidades que permanecieron lograron generar un ambiente favorable en las escuelas.

Algo que es visible

- **La actividad que se generó, ¿permanece en la escuela como actividad regular?**

En algunas escuelas aún se conserva la Comunidad Animadora, de igual forma lo que sigue prevaleciendo es la mentalidad de la Escuela en Pastoral, los coordinadores forman parte, en la mayoría de las instituciones, del consejo educativo y cuentan con voz y voto.

Un fenómeno que prevalece es el espíritu de servicio a los pobres, sobre todo hacia fuera de la escuela. La mayoría de las instituciones, ya sea en forma muy pequeña o en grandes proyectos, tiene alguna actividad a favor de los más necesitados.

- **¿Hay otra u otras actividades para las que no se elaboró material; pero que es necesario registrar por el impacto que tuvieron en la práctica educativa?**

Otra actividad que efectivamente le hace falta más fuerza y seguimiento es el proyecto de Justicia y Paz. Este proyecto también nació en el contexto de Escuela en Pastoral, sin embargo lo que hace falta es la implementación del mismo en el currículum de la Institución.

No obstante los esfuerzos permanecen al elaborar los planes y programas de formación de valores, y concretamente los libros de texto, los cuales contienen líneas en esta visión de Justicia y Paz y Escuela en pastoral.

c) Actividades de Evaluación Institucional

Además de las actividades y proyectos propios de las áreas académicas y de pastoral, en los últimos años, el SMEL ha llevado a cabo proyectos integrales que se proponen abarcar a la

institución completa. Uno de ellos se llevó a cabo en 1995 y el otro ente el año 2000 y 2003. Estos son los que se describen a continuación.

Evaluación Institucional Externa (EIE) a Instituciones educativas lasallistas. 1995

La Dirección de Educación del Distrito México Sur inició un proceso de Evaluación Institucional Externa en enero de 1995, guiada por la Confederación Nacional de Escuelas Particulares (CNEP). La CNEP coordinó teórica, técnica y metodológicamente el proceso de evaluación; mientras que un grupo de directivos y profesores lasallistas creó las condiciones de evaluación, criterios y estándares. Participaron también algunos profesores como evaluadores externos.

Se propuso la evaluación de todas las obras educativas del Distrito; y se iniciaron las actividades con un taller que se llevó a cabo el 21 de enero de 1995 en el que participaron 60 profesores y directivos en la definición antes mencionada.

Se utilizó el Cubo de Hammond que conceptualiza la compleja realidad en tres dimensiones que interactúan: a) la dimensión institucional; b) la dimensión instruccional; y la dimensión conductual

De enero a mayo de 1995 fueron evaluadas siete instituciones; aunque -por razones que se desconocen- ya no se llevaron a cabo las evaluaciones de las demás.

La evaluación consistía en la visita de un grupo externo que aplicaba en las escuelas instrumentos escritos: evaluaciones académicas acerca del aprendizaje de español y matemáticas en cada grado de 1º de primaria a 6º de preparatoria; encuestas de opinión a alumnos, y padres de familia; encuestas de cumplimiento de funciones a los coordinadores. Este grupo aplicaba también entrevistas a personal académico, personal de apoyo y alumnos. Y realizaba observaciones de metodología de las clases en los distintos niveles educativos así como acerca de la cotidianidad de la institución.

La CNEP entregaba al concluir, un informe detallado de los resultados al Colegio evaluado.

Evaluación diagnóstico-participativa de las Instituciones Lasallistas. 2000-2003

Entre estos últimos proyectos de perspectiva más amplia; es decir, que pretenden abarcar a toda la institución, se encuentra una “*Evaluación Diagnóstico-Participativa de las Instituciones Educativas Lasallistas*”, que se llevó a cabo entre los años 2000 y 2003.

El proyecto presenta como punto de partida, algunos conceptos y de ellos deriva los ámbitos de evaluación institucional. Entre estos conceptos se encuentra: currículum, mismo que se plasma en el proyecto educativo institucional. El proyecto refleja la identidad cultural de la institución; de

sus componentes se derivan los valores, actitudes, capacidades y destrezas manejados por los miembros de la organización y a partir de ellos se seleccionan los comportamientos y criterios de lo que es deseable y correcto, así como sus productos culturales: ceremonias, pautas de uso, etc.

Para transmitir esa cultura, la escuela la adapta a un contexto transformándola en proyectos: psicopedagógico, organizativo y de convivencia. Este estudio presenta en un esquema, una extensa serie de categorías, variables e indicadores agrupados en torno a los proyectos antes mencionados.

Se encuentra también una lista más reducida a la que se titula *“Indicadores de calidad educativa en las instituciones lasallistas”*; así como los instrumentos aplicados: entrevistas bastante extensas para docentes (184 preguntas) y para directivos (140); así como una guía de observación para ser aplicada en el aula.

Esta *“Evaluación Diagnóstico-Participativa”* se aplicó en las distintas instituciones durante dos ciclos escolares y se cuenta con el reporte final de cada colegio (16 en total que incluyen 47 secciones de los niveles de educación básica y media superior).

Derivados del diagnóstico de cada institución se presenta un concentrado de 39 recomendaciones que se agrupan por ámbito de la evaluación y que se comentarán de manera sintética con apoyo en la Tabla No. 1.

Se incluyen en la tabla solamente las recomendaciones que concentran el mayor número de frecuencias -aspecto en el que la mayoría de las escuelas no está cumpliendo-; así como las que concentran el menor número de frecuencias; es decir aquellos aspectos en los que todos están cumpliendo.

Tabla No. 1 Resultados relevantes del estudio “Evaluación Diagnóstico-Participativa”; llevado a cabo en Instituciones Lasallistas entre los años 2000 y 2003.

Ámbito de evaluación y número total de recomendaciones	Recomendación hecha con mayor y menor frecuencia	Frecuencias
Proyecto educativo institucional (5)	3. Integrar grupos cooperativos de trabajo 4. Implementar procesos de seguimiento a los proyectos de desarrollo	46 5
Proyecto organizativo (13)	6. Considerar la evaluación de todos los procesos institucionales como herramienta valiosa para la toma de decisiones. 14 Incluir el programa de formación de los recursos humanos en la planeación (...)	47 2
Proyecto psicopedagógico (10)	26. Elaborar un proyecto de desarrollo en el área de Computación que posibilite la generación de una cultura que incorpore el uso de los recursos tecnológicos como herramientas de aprendizaje (...) 20. Establecer y difundir líneas que orientarán los procesos de innovación educativa y pedagógica. 21. Integrar al departamento psicopedagógico (...) a un programa estructurado de atención y apoyo a los objetivos educativo-formativos del colegio.	42 0 0
Proyecto de convivencia (11)	33. Difundir los reglamentos de uso de instalaciones y servicios, normas de seguridad y comportamiento ecológico 34. Articular las acciones de los actores educativos, a las categorías axiológicas de comunidad, acompañamiento y servicio (...) 37. Propiciar procesos formativos en cascada, al interior de la institución, donde se aprenda colaborativamente y se rescate a cada individuo (...)	46 1 1

Puede observarse que mientras algunas recomendaciones eran cumplidas prácticamente por todos los colegios en esos años, otras eran cumplidas por muy pocos o por nadie; sin embargo, esta situación ha cambiado durante los últimos 4 ó 5 años.

El total de las recomendaciones acumuladas por las 47 secciones que participaron fue de 835; en promedio 18 por institución; aunque hubo una sección que sólo recibió 10 recomendaciones y otro que acumuló 22.

Si se agrupan las observaciones por ámbito, se obtienen los datos de la Tabla No. 2. En ella se puede ver el promedio de observaciones por escuela en cada ámbito evaluado. Que el más alto promedio de recomendaciones -60% - se da el ámbito del Proyecto Educativo y el menor número de observaciones se da en el proyecto de convivencia.

Tabla No. 2. Recomendaciones por ámbito y promedio por escuela.

Ámbito	Total de recomendaciones	Promedio por escuela
Proyecto educativo institucional	5	3 (60%)
Proyecto organizativo	13	5 (38.5%)
Proyecto psicopedagógico	10	5 (50%)
Proyecto de convivencia	11	3 (27.3%)

UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA CALIDAD EDUCATIVA DE INSTITUCIONES LASALLISTAS

Del 26 al 30 de diciembre de 2007, se celebró en Cuernavaca, Mor., la I Asamblea Distrital de la Misión Educativa Lasallista del recién constituido Distrito Antillas-México Sur y en ella se encargó al SMEL la creación de un Sistema de Gestión, proyecto que se presenta a continuación.

3. Resultados esperados:

- a) **“Contar con una serie de indicadores, organizados por áreas,** que permitan asegurar los estándares a cubrir según la naturaleza de la institución. Estos estándares aseguran la calidad institucional y auxilian en la formación de la identidad lasallista”.
- b) Establecer los procedimientos necesarios para su aplicación en las instituciones.
- c) Contar con materiales de apoyo que orienten a las escuelas en sus Proyectos de Mejora.

4. Objetivo general

Crear un “Sistema de Gestión” para la calidad educativa que contribuya y facilite el alcance y mantenimiento de los estándares de calidad propios de una institución lasallista, en el contexto en el cual se encuentra inserta.

5. Marco conceptual

5.1 Conceptos básicos

a) *La calidad en la educación.*

Un autor latinoamericano señalaba a fines del siglo pasado “una serie de metáforas que ligan la calidad de la educación con la empresa, el alumno con el cliente, a la mente con la máquina, a las ideas con productos, al currículo con los artículos de consumo” (...) es el lenguaje empresarial, instrumental, racional que ha penetrado lo educativo” (Magendzo, 1988).

La inquietud acerca de la calidad asociada con la educación ha evolucionado; en los años 60 se enfocaba -a nivel mundial- en el análisis de la inversión en la educación con la ampliación

cuantitativa de su cobertura; en los años 70, se enfatizó el cuestionamiento acerca de la equidad mientras que en los 90, más bien se pretendió trasladar el modelo empresarial hacia la administración educativa. En los inicios de los años 2000, el énfasis se colocaba en la eficiencia interna del sistema.

Para 1991, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) -todavía con reflexiones muy incipientes acerca de la calidad- menciona definiciones de diccionario como “grado de excelencia” y considera que abarca dos aspectos: el de juicio de valor tanto como el de posición en una escala (...) considera además que cuando se formulan juicios como éste “rara vez se formulan sin una preocupación por lograr un mejoramiento” (OCDE, 1991, p.38).

Diversos autores han intentado definir la calidad educativa y todos ellos coinciden en señalar sus múltiples dimensiones.

Muñoz Izquierdo considera que el concepto es multifactorial y normativo, que se integra por dimensiones de distinta naturaleza (pedagógica, filosófica, cultural, social y económica) y sintetiza:

La educación es de calidad cuando sus resultados, además de ser eficaces (por haber logrado las metas propuestas), de estar equitativamente distribuidos, de ser relevantes (por responder a las necesidades de los sujetos a los que está dirigida) y de haber sido obtenidos por medio de procesos educacionales culturalmente pertinentes, también se logran con el aprovechamiento óptimo de los recursos utilizados en su impartición (Muñoz et al, 1997, p.22).

Para Casassus (1999, p.3) la calidad es el resultado de un acto lingüístico, de un juicio declarativo que tiene la capacidad de transformar y generar realidades a partir del lenguaje.

De acuerdo con este autor, la calidad se da en la medida en que el servicio prestado satisface las necesidades de alguien. Las fuentes de donde surgen las demandas de calidad son diversas:

- **sociedad:** que incluye lo político, lo cultural, lo económico y lo social;
- **individuo:** su desarrollo personal, competencias sociales; y
- **sistema:** las disciplinas, la pedagogía.

Por último se recuperará lo que se dice acerca de la calidad en el documento con el que se justifica la creación del Instituto Nacional para la Evaluación Educativa (INEE), en años recientes:

Evaluar la calidad de algo tan importante como la educación nacional requiere indicadores (p. 43) que reflejen adecuadamente la medida en la cual el quehacer educativo se acerca a las metas y objetivos trazados en términos de los aprendizajes deseables [los datos estadísticos] (...) pueden ser útiles en determinados contextos, pero resultan insuficientes para medir la calidad de la educación y el logro académico de los estudiantes (...) el recuento de insumos resulta insuficiente para evaluar la gestión del sistema.

De esta manera queda claro que la calidad no es sólo asunto de cobertura y de destinar recursos materiales al sistema educativo o a las escuelas.

En forma sintética, un sistema educativo de calidad es aquél que:

- Establece un currículo adecuado a las necesidades de la sociedad en que se ubica, (...) productividad en relación con el aparato económico, (...) en una perspectiva del desarrollo integral y humanista; (...) democracia, derechos humanos, desarrollo de la ciencia, cuidado del medio ambiente, preservación y enriquecimiento de la diversidad cultural. **(Relevancia)**
- Logra que la más alta proporción posible de destinatarios (...) acceda a la escuela, permanezca en ella (...) y egrese alcanzando los objetivos de aprendizaje establecidos **(Eficacia interna y externa.)**
- Consigue que los aprendizajes logrados por los alumnos sean (...) [duraderos] y deriven en comportamientos sociales sustentados en valores de libertad, equidad, tolerancia, respeto a las personas (...) que le conduzcan a alcanzar un desarrollo pleno (...) y desempeñar los diversos roles como ciudadano, trabajador, padre de familia, elector (...) **(Impacto)**
- Cuenta (...) con recursos humanos y materiales suficientes y los aprovecha de la mejor manera posible (...) **(Eficiencia)**
- Tiene en cuenta la desigual situación de alumnos y familias (...) y ofrece apoyos especiales a quienes los requieren (...) **(Equidad)**

En términos técnicos, la educación será de calidad si es *relevante*, si tiene *eficacia interna y externa*, si tiene un *impacto* positivo de largo plazo, si es *eficiente* en el uso de los recursos y si busca la *equidad* (INEE, 2002, p.43-44).

Con términos “menos técnicos” la definición quedaría como sigue: La educación será de calidad si ofrece conocimientos adecuados a las necesidades, logra que sus alumnos permanezcan en la escuela y alcancen sus objetivos; si tiene un impacto positivo a largo plazo, si aprovecha los recursos de la mejor manera posible y si busca la equidad.

En el mismo documento del INEE que se cita, se afirma que el concepto de calidad es relativo y dinámico: a) relativo porque el juicio depende del punto de referencia que se tome (...) y; b) dinámico porque nunca se alcanza la calidad absoluta, siempre es posible proponer metas más elevadas (...) mejora siempre con respecto a sí mismo.

“Conceptualizada así la calidad **no es un estado sino una tendencia: es autoexigencia permanente y razonable superación (...)** solamente puede surgir del interior. La calidad del sistema nacional de educación se alcanzará en cada escuela y cada aula o no se alcanzará”. (INEE, 2002, p.44)

Como puede observarse en los textos anteriores, en que se enfoca el concepto de calidad, desde la perspectiva de un sistema educativo, su logro requiere recursos, acuerdos sociales a nivel general y a nivel institucional; disposición interna de cada persona y del colegio, para asumir las exigencias y avanzar constantemente hacia nuevos logros.

Pero también es necesario enfocar el concepto de calidad desde la escuela; y para esto, contamos con un análisis, que ha hecho muy recientemente, el Rector de una de las universidades del Distrito México, Sur; justamente en el proceso de desarrollo del presente proyecto:

San Juan Bautista De La Salle, sin usar el moderno término de “calidad”, sintetizó en una sencilla expresión la expectativa que al respecto tenía en sus escuelas, al recomendar a los Directores que su principal preocupación fuera “que la escuela funcione bien”.

Si analizamos con un poco más de amplitud su práctica, más que sus escritos, podemos encontrar que basó esta calidad en la atención sobre algunos aspectos en sus escuelas:

- La respuesta que daban a las necesidades sociales: Dios ha previsto el establecimiento de las Escuelas para subsanar la ausencia de los padres y madres de los hijos de artesanos y pobres.
- La formación de una comunidad de maestros, su profesionalización y la búsqueda de convertirlos en guías expertos de humanización, para que juntos y por asociación asuman la Misión de Educar Cristianamente a los niños.
- La atención al proceso de enseñanza-aprendizaje, cuidando que los niños realmente avanzaran en el aprendizaje a través de un método eficaz.
- El cuidado del clima relacional de la Escuela, buscando hacer de la Escuela un lugar agradable y deseable para los alumnos. El objetivo final es retener a los alumnos.
- La revisión y establecimiento de un currículum útil para la vida futura de los alumnos. Que les proporcionara condiciones para mejorar su calidad de vida.
- La accesibilidad a la escuela de todos los niños, a través de la gratuidad de las mismas. (Govela, 2009).

Si se comparan las ideas anteriores con las definiciones de calidad con las que se inicia este apartado, se encuentran conceptos semejantes en cuanto las múltiples dimensiones del concepto.

b) La escuela

Otro tema de interés en este proyecto, es el de la escuela. Como punto de partida se tomará el concepto que presenta el Diccionario de la Real Academia Española que en su primera acepción dice “*establecimiento público donde se da a los niños instrucción primaria*” y en la segunda “*establecimiento público donde se da cualquier género de instrucción*”.

La escuela puede entenderse también a través de distintos paradigmas por ejemplo puede verse como una realidad objetiva, independientemente de las personas que la integran o puede entenderse como una realidad construida a través de procesos de interacción entre las personas.

Antúnez, un estudioso de la organización escolar en la actualidad, afirma que este establecimiento es una organización; y es una de las pocas que deben responder a muchos requerimientos y expectativas que dependen de las concepciones del hecho educativo y de las exigencias de los grupos sociales. Este mismo autor dice de la escuela lo siguiente:

De la escuela se espera que proporcione instrucción, ayude a desarrollar capacidades de todo tipo, transmita determinados valores, consiga interiorizar en sus alumnos determinadas normas, fomente en ellos el desarrollo de actitudes, se relacione adecuadamente con el entorno y trate de mejorarlo, administre recursos materiales, se gobierne a sí misma, se autoevalúe, integre en su labor a otros miembros de la comunidad escolar y social, dé respuesta adecuada a la diversidad de sus alumnos, genere prestaciones de carácter asistencial, se involucre en el medio social en que está inserta, solucione sus conflictos, etcétera (Antúnez, 2004, p.14).

Considerando la complejidad que tiene dar respuesta a tantas necesidades y expectativas así como la importancia de las funciones que lleva a cabo la escuela, se han dado intervenciones de los organismos internacionales, para apoyar su desempeño.

La OCDE en 1991 (p 184) concluye que:

1. la motivación y los logros de cada estudiante se hallan profundamente afectados por la cultura y el clima peculiar de la escuela;
2. las escuelas en donde los alumnos rinden bien, poseen la totalidad o buena parte de las características anotadas abajo y que parecen desempeñar un papel decisivo:
 - Un compromiso con normas y metas claras y comúnmente definidas.
 - Planificación en colaboración, coparticipación en la toma de decisiones y trabajo colegiado en un marco de experimentación y evaluación.
 - Dirección positiva en la iniciación y el mantenimiento del mejoramiento.
 - Estabilidad en el personal.
 - Una estrategia para la continuidad del desarrollo del personal relacionado con las necesidades pedagógicas y de organización de cada escuela.
 - Elaboración de un currículo cuidadosamente planeado y coordinado que asegure un lugar suficiente a cada alumno para adquirir el conocimiento y las destrezas esenciales.
 - Un elevado nivel de implicación y apoyo de los padres.
 - La búsqueda y el reconocimiento de unos valores propios de la escuela más que individuales.
 - Máximo empleo del tiempo de aprendizaje.
 - Apoyo activo y sustancial de la autoridad educativa responsable.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), “La escuela sigue siendo la unidad fundamental donde tienen lugar los procesos de enseñanza y aprendizaje (...) es también la segunda instancia de socialización, después de la familia, de convivencia y de integración social” (CEPAL, 2005, p.84)

El interés por mejorar el funcionamiento de las escuelas, ha dado origen a dos líneas o más bien dos movimientos de investigación.

El primero es el de **Eficacia Escolar** que pretende dar respuesta a la pregunta ¿Qué hace que una escuela sea “buena”? Los estudios relacionados con este movimiento han dejado claro el valor de la calidad del currículo (en su estructura, métodos y atención a la diversidad); la importancia de la organización en el aula; del seguimiento y la evaluación; del desarrollo profesional; del aprendizaje de la organización; de la importancia que tiene la implicación de la comunidad tanto como de los recursos que apoyan la labor educativa (Santos, 2008). En este movimiento se llega a la conclusión de que una escuela eficaz es “aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias” (Murillo 2007 citado por Santos, 2008).

El otro movimiento de investigación, es el de **Mejora de Escuela** que se propuso dar respuesta a la pregunta ¿Cómo podemos hacer que nuestra escuela sea mejor de lo que es ahora?

La Mejora de la Escuela es “un cambio planificado y sistemático, coordinado y asumido por el centro docente que busca incrementar la calidad de la institución mediante la modificación tanto de los procesos de enseñanza aprendizaje como de su organización interna y su cultura” (Murillo, 2007 citado por Santos, 2008).

La Dra. Santos en la ponencia que se cita en el párrafo anterior, identifica lecciones que nos deja este movimiento:

- La escuela es el centro del cambio.
- El centro docente no mejorará si los profesores no evolucionan individual y colectivamente.
- Los buenos centros tienen formas de trabajar que estimulan la participación de la comunidad educativa especialmente la de los alumnos.
- El centro que desarrolla cambios exitosos tiene una clara visión de los mismos y considera el liderazgo como una tarea compartida.
- Es fundamental la coordinación, por lo que hay que fomentar los contactos formales e informales de los docentes.
- El centro considera el cuestionamiento y la reflexión como elementos importantes de la escuela.
- Una cuidadosa planificación puede ayudar a convertir el futuro deseable de la escuela, la visión, en prioridades de mejora, ordenar esas prioridades en el tiempo y mantener la atención sobre la práctica del aula.

Las escuelas -como se ha dicho antes- **son organizaciones**; sin embargo es importante considerar sus peculiaridades para entender su naturaleza así como las complejidades de su gestión.

De acuerdo con Antúnez (2004, pp.13-21), las escuelas se plantean objetivos de naturaleza muy variada; encomiendan a los docentes tareas que abarcan múltiples campos de intervención; tienen dificultades para evaluar los resultados de la educación que ofrecen; el trabajo de los maestros se desarrolla en forma aislada; en la escuela conviven modelos organizativos de distinta orientación; disponen de tiempo y recursos escasos y de parcelas de autonomía limitadas y son además un lugar cada vez menos atractivo e interesante para los alumnos.

La escuela es el marco de los procesos de enseñanza y de aprendizaje; y su forma de organización incide en la educación que brinda. Las nuevas demandas hacia la escuela (frutos de los cambios sociales y especialmente los que se producen por las características de nuestros estudiantes) reclaman soluciones adecuadas, flexibles, innovadoras y exigen madurez para promover la crítica interna y aceptar la crítica social. En este contexto el trabajo en equipo constituye una necesidad.

Al considerar a la escuela como una organización, surge la pregunta de cuál teoría de la organización es la que debería aplicarse en las escuelas. Podría optarse por alguno de los enfoques que se han desarrollado en el último medio siglo. Estos elementos se desarrollarán en el marco conceptual del proyecto.

c) La gestión

El interés por este campo de estudio, surge en América Latina en la década de los años ochenta, debido a que los esfuerzos de expansión hechos en muchos países no habían logrado disminuir las diferencias. Así, se llegó a la conclusión de que era importante incorporar algunas variables relacionadas con la calidad de los procesos (Alvaríño, 2000, p.2). La situación que ya era compleja, se hace aún más, como lo muestra el párrafo siguiente:

El contexto de las transformaciones de las dos últimas décadas, los procesos de globalización, la transformación de la economía mediante procesos intensivos en conocimiento, el surgimiento de la sociedad de la información, las nuevas cuestiones asociadas a la gobernabilidad y la ciudadanía, y la potenciación de modelos de desarrollo basados en la competitividad internacional y las capacidades nacionales de crecimiento, son factores que condicionan el nuevo escenario de la educación y las nuevas demandas por calidad, eficiencia y equidad del sistema educativo (Brunner 1999, 1998; *The World Bank* 1998 citado por Alvaríño, p. 15).

Ante las nuevas circunstancias, en todo el mundo se realizan múltiples esfuerzos; algunos en el terreno de la **política** y con distintos alcances (unos abarcan a todo el sistema educativo de un país, otros se enfocan en alguno de sus niveles). Por precisar más algunos de estos esfuerzos, se mencionarán los que se han enfocado en la descentralización; los cambios curriculares (formación

en competencias, uso de tecnologías en la educación básica); en la mayor vinculación de las escuelas con su entorno; en la creación de sistemas nacionales de evaluación en todos los niveles, sistemas de certificación (profesional) y de acreditación (de programas) todos ellos, en busca de la calidad educativa. Esta multiplicidad de esfuerzos tanto como su diversidad refleja la complejidad de las metas que se pretenden alcanzar.

En el campo de la investigación educativa, los primeros trabajos acerca de estos temas, se enfocaron en la capacidad de la escuela para reducir las desigualdades; posteriormente se fueron centrando en la identificación de los factores que tenían mayor incidencia en los resultados de los alumnos y posteriormente, se llega a identificar como una variable relevante, la gestión.

Se entiende por gestión “la organización y administración de recursos para alcanzar los objetivos de una política educacional determinada” (CEPAL-UNESCO, 2005, p. 67).

Las investigaciones acerca de las variables de la gestión no abordan variables aisladas; sino conjuntos de variables. Alvariño y colaboradores -en el estudio que aquí se comenta- identifican trabajos en los que se puede distinguir la importancia de la gestión en los procesos de cambio; éstos se concentran en tres temas:

- **Descentralización**
- **Rendición de cuentas**
- **Fortalecimiento de la relación de la escuela con la comunidad.**

Acerca de la **descentralización** (se refiere a escuelas públicas), los trabajos han mostrado que estos procesos se están llevando a cabo en cada país de distinta manera. En cada uno se maneja con criterios distintos la administración de los recursos humanos y financieros, la autonomía de las escuelas, las decisiones acerca de las estructuras y la administración pedagógica. Se tiene la certeza de que la gestión es determinante de la calidad del desempeño de las escuelas en la medida en que éstas incrementan su autonomía.

Estos mismos autores presentan como casos dignos de analizar un estudio hecho en Estados Unidos en donde se aplican políticas que han resultado muy efectivas; y otro caso que llaman Administración Basada en la Escuela, aplicado en 27 escuelas de Estados Unidos, Canadá y Australia(pp. 18-22).

La Administración Basada en la Escuela consiste en que todas las decisiones son tomadas en función de las necesidades del aula como puede ser rotación en puestos directivos, salarios, uso oportuno de recursos y tiempo, tamaño de los grupos, servicios.

Rendición de cuentas. En esta línea de trabajo se subraya la necesidad de “llevar cuenta de los procesos al interior del establecimiento y cómo ellos se adecuan y responden a los objetivos de la propia unidad escolar” (p.22).

Se señala en estos trabajos la importancia de que los propios centros generen la información que requieran para evaluar el cumplimiento de sus objetivos o para orientar sus decisiones. La *accountability* -como se conoce este enfoque- cumple con los propósitos de ser un sistema de control, una herramienta que permite corregir errores, un sistema permanente de evaluaciones y también un sistema de comunicación. En este sistema se ve a las escuelas como unidades de mejoramiento. (p, 23)

Fortalecimiento de relaciones con la comunidad. En este tercer conjunto de estudios se analiza el alcance que tiene involucrar a las familias con la escuela. Este acercamiento tiene dificultades tanto por parte del padre de familia como por parte de los directivos y docentes de las escuelas, pero numerosos estudios muestran los impactos positivos de esta relación en el mejoramiento de los logros de los alumnos, de su conducta, sus actitudes, así como del mejoramiento de la autoestima de los padres. Los proyectos surgen desde la escuela, que siempre tendrá temas de interés para los padres.

Las investigaciones mencionadas en el párrafo anterior, dan cuenta además de otros proyectos en los que la escuela busca la relación con otros miembros de la comunidad, como los empresarios u organizaciones sociales; en los que la escuela abre sus puertas o facilita sus instalaciones para actividades que son también de interés y permiten la cercanía y la convivencia.

Analizar la gestión con los enfoques antes mencionados, sólo tiene sentido, si favorece el aprendizaje o el desarrollo de los educandos.

d) Conceptos y modelos de gestión

Para profundizar un poco más en el concepto de gestión, se seguirá el análisis que hace un Especialista Regional de la UNESCO en estos temas. La gestión educativa es un campo de estudio en el que se distinguen: el plano de la teoría, el de la política y el de la práctica (Casassus, 2000); su tema central es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización. El interés por movilizar a las personas hacia objetivos determinados empieza desde Platón y Aristóteles cuyas propuestas eran distintas; mientras el primero creía que debía hacerse a través de una acción autoritaria, el segundo creía más en una acción democrática.

La gestión abarca dos aspectos que antes se concebían separados: la planeación o el diseño de los proyectos y objetivos -que hacían las autoridades- y su puesta en práctica -que se dejaba a directivos y docentes en las escuelas-.

En la segunda mitad del siglo XX, el campo disciplinario se va estructurando más y pueden distinguirse distintas maneras de ver la escuela a través de paradigmas organizacionales derivados de las distintas perspectivas teóricas. A continuación se transcriben algunas características centrales de los distintos modelos, que identifica en 2007 el Documento *Escuelas para el Cambio. Un aporte para la gestión escolar* de UNESCO-IPPE.

- **Modelo normativo:** Corresponde a la década de los 60. Se centra en lo estructural: “horarios, perfil de las tareas, manuales para organizar las prácticas (...) Parte del ‘deber ser’ más que de la realidad misma” (cita a Weber, 1994, en la p. 20).
- **Modelo prospectivo.** Surge a fines de los 60. “El futuro se considera previsible a través de la construcción de escenarios” “supera en cierta forma la visión lineal de la planificación”. El análisis costo-beneficio es “uno de los criterios principales del modelo” (cita a Godet, 2000 en la p.20).
- **Modelo estratégico situacional.** “En la década de los ochenta surge la necesidad de establecer parámetros que permitan acceder a escenarios proyectados”. Surge la noción de “estrategia” como forma de articular los recursos humanos, técnicos,

materiales y financieros de una cierta realidad organizacional. Se introduce la perspectiva “situacional” (...) Se definen unidades operativas de gestión (cita a Matus, 1980 en la p. 21).

- **Modelo de calidad.** A mediados de los 80, “el concepto de calidad se traslada al ámbito educativo (...) Este modelo no sólo atiende resultados sino también procesos. Se reconoce al ‘usuario’ de la educación como agente de derecho” (...) Se genera mayor preocupación por los resultados académicos y por la rendición de cuentas (cita a Báez de la Fe, 1991 en la p.21)
- **Modelo cultural.** Surge a fines de los 80, y con él “conceptos como los de ‘cultura y clima institucional’ visualizados como escenario (...) de las prácticas (...) en el análisis se articulan aspectos culturales, normativos y valóricos” cita a Hax y Majluf, 1991 en la p. 21).
- **Modelo sistémico.** Década de los 90. “El aprendizaje de la institución escolar se relaciona con ciertos ‘activos intangibles’ como la motivación, el compromiso, el manejo de información, la experiencia y las competencias necesarias para afrontar situaciones que habitualmente dificultan los procesos de cambio (...) Se rescata la necesidad de una organización flexible y con capacidad para aceptar los desafíos del entorno como motor de su propia transformación (cita a Senge, 1992 en la p. 21)
- **Modelo de desarrollo organizacional.** Fines de los 90. Surge la necesidad de “indagar con mayor profundidad los procesos que sustentan el cambio en la organización escolar” (...) “Una escuela logra desarrollo cuando , además de generar conocimiento, puede difundirlo a otros contextos y apoyar su aplicación (...) el cambio implica también capacidad de movilización (cita a Gairín, 2003 en la p. 22).

Puede apreciarse a través de la descripción de los modelos que son muchos y diversos los factores que deben articularse en una organización escolar para garantizar su adecuado funcionamiento. Casassus afirma: “poseer la visión del conjunto de los modelos equivale a generar una visión multidimensional de la organización” (...) “una visión integral del proceso de gestión”(1999, p.25).

Contando con un panorama por lo menos suficiente acerca de la gestión y sus principales corrientes y orientaciones, se considera pertinente proponer como opción de trabajo la línea identificada por Alvaríño como “Rendición de cuentas”. Esta línea de trabajo coincide con “un nuevo enfoque en el tema de la calidad de las organizaciones, el de la gestión de la calidad” (Govela, 2009). Se transcribe a continuación un texto en el que el Hno. Andrés Govela, explica sus principales características:

Este enfoque parte del convencimiento de que los procesos de calidad no son extrínsecos, sino intrínsecos a la actividad de la organización. Suponen en primer lugar el compromiso de las autoridades y directivos de las mismas y con ellos de todo el personal. Parten del principio de que los mismos equipos que realizan las tareas correspondientes a cada área de la organización, produzcan las evidencias necesarias para evaluar la calidad, como parte de los procesos mismos. De esta forma los procesos de autoevaluación que suponen las certificaciones y acreditaciones se simplifican, considerándolos sólo como un corte en la operación cotidiana de las áreas de la organización.

Por otro lado el sistema de gestión de calidad se convierte así en un tablero de control que permite en todo momento constatar el rumbo de la organización y la mejor toma de decisiones de las autoridades y los directivos de la misma.

De esta forma un Sistema de Gestión de Calidad consiste sencillamente en crear un sistema de indicadores (tablero de control, sistema de medición) que de forma permanente permite evaluar los insumos, los procesos y los resultados de la organización; así como los procedimientos para generar esta información de manera sistemática y organizada como parte de la operación de las áreas correspondientes.

Un Sistema de Gestión de Calidad debe abarcar la totalidad o los procesos y resultados más relevantes de la organización o del área que desea implementarlo. (...)

Es importante considerar que una Escuela tiene un conjunto complejo de procesos y de resultados, de acuerdo a la organización de cada una de ellas. Esto implica que el establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad no se puede establecer de golpe en todos los ámbitos de la misma. De manera colegiada, las autoridades y directivos de cada institución deberán elegir el área o ámbito por el que desean comenzar su establecimiento y planear de manera sistemática en varios años (Govela, 2009)

Aunque aquí se ha dado alguna idea de lo que podrá ser el sistema que se propone, éste será presentado en el apartado titulado Forma de Operación.

Se está considerando que un Sistema de Gestión de la Calidad, debe incluir -además de los indicadores de evaluación; un conjunto de recursos de apoyo que permitan a las instituciones contar con orientación en el desarrollo de los proyectos de mejora; por lo que se ha buscado información relacionada con movimientos de cambio en las organizaciones y de manera especial en las escuelas, con el propósito de identificar los recursos que será necesario diseñar, así como sus orientaciones. Se presentan en seguida, algunos de los resultados de esta búsqueda.

5.2 Conceptos relacionados con estrategias de apoyo

a) Modelos o estrategias para el cambio en las organizaciones.

Uno de los autores que se han venido consultando –Casassus- considera que los distintos modelos de gestión, enfatizan ciertos elementos de la organización; y que de acuerdo con el aspecto de ésta que se desee abordar y de acuerdo con el momento en que se haga, será más adecuado utilizar uno u otro modelo con sus respectivos instrumentos (1999, p.25-26).

Con este punto de partida y conociendo las características del Modelo Educativo Lasallista, que otorga un papel preponderante a la persona así como el papel central que juega la comunidad educativa en el desempeño de las instituciones, se eligen algunas orientaciones –en general relacionadas con el desarrollo de las personas- que pueden sustentar o potenciar la dinámica que ya existe en las instituciones educativas.

b) Organizaciones que aprenden

Peter Senge, su iniciador propone cinco disciplinas –entendiendo disciplina como “un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica” (Senge, 2005, p. 20) “como senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes y competencias”.

De acuerdo con este autor, la práctica de una disciplina supone compromiso constante con el aprendizaje que nunca llega completamente pues nunca podemos alcanzar de manera permanente la excelencia, “siempre estamos practicando las disciplinas, al borde de ser mejor o peor” (p. 20). Son éstas disciplinas personales que deben practicar todos los miembros de una organización:

- **Dominio personal:** Permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Esta disciplina comienza por aclarar las cosas que de veras nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones.
- **Modelos mentales:** Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.
- **Construcción de una visión compartida.** Una visión compartida gira frecuentemente en torno al carisma del líder o de una crisis. En general las organizaciones que han alcanzado cierta grandeza se caracterizan por tener metas, valores y misiones profundamente compartidas que propician un compromiso genuino.
- **Aprendizaje en equipo.** Los equipos pueden aprender en los deportes, en las artes dramáticas, en la ciencia en donde la inteligencia del equipo supera la de sus integrantes y donde desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Esta disciplina comienza en el diálogo que es diferente de la discusión: el diálogo requiere identificar patrones de interacción que erosionan el aprendizaje (ej., la defensa)
- **Pensamiento sistémico.** Esta disciplina integra a las demás. Es vital que todas se desarrollen en conjunto. El pensamiento sistémico consiste en distinguir que diversos acontecimientos forman parte de un todo, por ej: la tormenta sólo se comprende al contemplar un todo y no cada elemento individual. (Senge, 2005, p.11-22)

Este movimiento pretende favorecer la emergencia de dinámicas autónomas de cambio que puedan devolver el protagonismo a los agentes” (Bolívar 2001, p.1).

Se trata de un movimiento con origen en la empresa; sin embargo algunos investigadores educativos -como Antonio Bolívar, de la Universidad de Granada- han tratado de encontrar la

manera de aplicarlo a la escuela evitando los errores que se dieron en el otro ámbito; pretenden reconstruir el modelo creando en la escuela una “comunidad profesional de aprendizaje”.

De acuerdo con Miguel Angel Santos, citado por Bolívar (2001, p2) “la escuela, como comunidad crítica de aprendizaje, es un proyecto conjunto de acción, en un ambiente de deliberación práctica y colaboración, lo que no excluye el disenso o el conflicto.

Nancy Dixon (1994) citada en el mismo artículo (p.2) describe a las organizaciones que aprenden de la siguiente manera: “hacen un uso intencional de los procesos de aprendizaje individual, grupal y del sistema para transformar la organización en modos que satisfacen progresivamente a todos los concernidos”.

Para 1995, a partir de la experiencia de aplicación de este modelo en las empresas, se consideraba integrado por seis elementos claves: personas como aprendices, cultura favorecedora, visión para el aprendizaje, incremento del aprendizaje, apoyo de la gestión y estructura transformadora.

Bolívar presenta en el artículo que se cita, el siguiente esquema; y enfatiza que “El aprendizaje organizativo no es la suma acumulativa de aprendizajes individuales; tienen que darse densas redes de colaboración entre los miembros pues, en ausencia de intercambio de experiencias e ideas, no ocurrirá” (p.4)

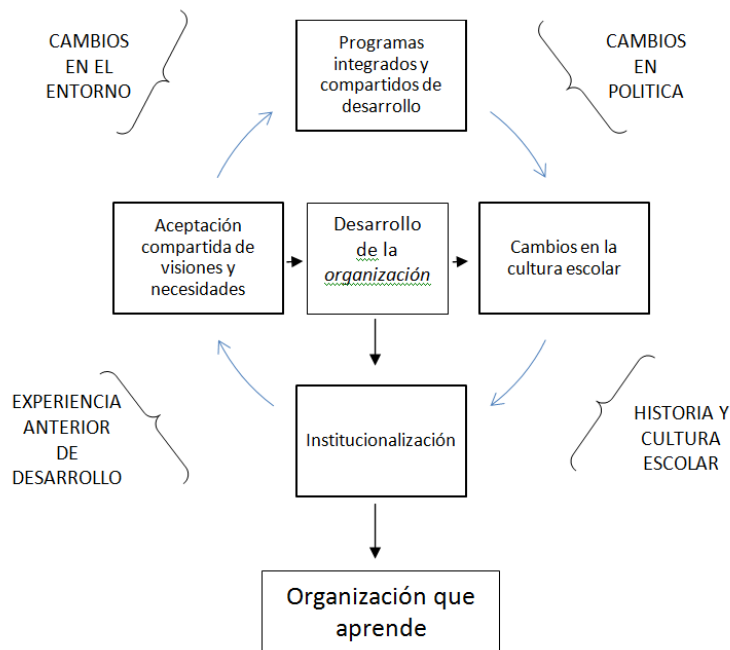


Figura 1. El centro educativo como organización que aprenden (en Bolívar, 2001, p.4)

Se señala como importante para promover el inicio de esta estrategia, la existencia de proyectos de desarrollo compartidos.

Este tipo de aprendizaje requiere **que los profesores funcionen como aprendices** (interacciones individuales en comunidades de práctica) y **el aprendizaje en grupos**: teoría de la cognición distribuida: cada miembro de la comunidad se especializa en una función que pasa al grupo (Salomon, 1998 citado por Bolívar, 2001, p.5).

El aprendizaje organizacional es difícil de explicar pero “empieza a ocurrir dentro de grupos que trabajan en colaboración, como miembros que mutuamente confrontan problemas y desarrollan soluciones. Las enseñanzas adquiridas mediante la resolución de problemas llegan a formar parte de la cultura de la escuela y, como tales, pasan del grupo a los nuevos miembros” (Bolívar, 2001, p. 5)

Si se considera que las estructuras verticales no funcionan, esta articulación horizontal parece prometedora.

El investigador cuyo trabajo se sigue en este apartado, considera que “organizaciones que aprenden” puede ser una buena orientación; aunque es necesario hacer una buena adaptación para la escuela.

c) Reestructuración Escolar

En esta estrategia para el cambio, distinta de “organizaciones que aprenden” se considera que la estructura de una escuela es tan influyente en su funcionamiento, que podría modificar los intentos de innovación que se introduzcan más de lo que esos proyectos podrían cambiar a la escuela.

El movimiento de reestructuración percibe la escuela de acuerdo con las siguientes expresiones:

(...) el desarrollo curricular no es independiente de los contextos organizativos en los que se lleva a cabo, más bien -al revés- nuevos diseños organizativos suelen ser condición necesaria para posibilitar los cambios curriculares deseados. (...) una característica definitoria del movimiento reestructurador es rediseñar el trabajo y organización de roles en los centros: **trabajo en equipo, cultura de colaboración, centros como comunidades, estructuras de participación, funciones e incentivos basados en capacidad y conocimiento más que en autoridad y poder.** (...)

La delegación de poder conlleva, paralelamente, la asunción de responsabilidades por el colectivo docente y la comunidad para resolver los problemas. De ahí proviene la creciente exigencia de rendimiento de cuentas. (Bolívar, 2001, p. 19 -20)

La reestructuración de la escuela tiene razón de ser, si está dirigida a propiciar un mejor desarrollo de su función esencial el aprendizaje y la enseñanza. Los cambios en la organización son un instrumento al servicio de los cambios en el aula.

d) El papel del liderazgo

En este caso, en lugar de una corriente teórica se inicia con un tema pues son varias las orientaciones que coinciden en señalar su importancia. El movimiento sobre **Eficacia Escolar** señala entre los factores claves para un buen desempeño de la escuela: el liderazgo educativo; el movimiento de **Mejora de la Escuela** considera importante la habilidad del director como líder e innovador; el movimiento de **Reestructuración Escolar** propone un liderazgo facilitador; y el movimiento **Gestión basada en la Escuela** señala la figura clave del director. (Murillo, 1999, 82-97)

Un director ajusta y asegura viabilidad. La gestión exige la reflexión sobre la situación concreta, significa trabajar con personas.

Dentro del movimiento de reestructuración, dos autores consideran como tema obligado estudiar el papel del equipo directivo, considera necesario: (Murphy y Louis, 1994 citado por Bolívar, 2001, p.20)

- Redefinir el papel: “dirigir desde el núcleo de relaciones”
- Posibilitar y apoyar el éxito del profesorado
- Gestionar el proceso de cambio
- Extender la comunidad escolar

Leithwood y su equipo consideran que el tipo de liderazgo que se relaciona más con el movimiento de reestructuración es el “transformacional” que es una superación de lo que se identifica como “liderazgo instructivo”. Dicho modelo de liderazgo tiene las siguientes dimensiones:

- Construir una visión de la escuela
- Establecer las metas
- Proveer de estímulos intelectuales
- Ofrecer apoyos individualizados
- Propiciar modelos de las mejoras prácticas
- Inducir altas expectativas de realización (resultados)
- Construir una cultura escolar productiva
- Desarrollar estructuras para una mayor participación

Tiene además las siguientes dimensiones de gestión:

- Preocuparse por el personal (proveer recursos)
- Apoyo instructivo
- Monitorizar las actividades de la escuela
- Construir relaciones con la comunidad

El mismo autor considera que este modelo de liderazgo tiene impacto en los siguientes ámbitos: Propósitos (visión ampliamente compartida, consenso y expectativas); personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional); estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores); y cultura (promover una cultura propia, colaboración).

El liderazgo que se ha descrito antes, presenta dilemas:

- Comparte el poder y la responsabilidad pero tiene la responsabilidad última de la escuela en cuanto a resultados y rendimiento de cuentas.
- Promueve una visión y es discutible que se pretenda un control ideológico.
- El liderazgo es distribuido o compartido y se acumulan funciones en la dirección.

El liderazgo distribuido no se entiende como delegar o asignar, debe surgir en cada función de esta manera el líder de líderes debe potenciar a los otros líderes y crear las condiciones para que todos ellos tomen decisiones y pueda crearse el cambio. El líder de líderes ha de ser cooperativo.

El líder debe enfrentar los dilemas derivados de la complejidad, de la búsqueda de alternativas hacia el futuro; y de la identidad propia (se presentan dilemas en su actuación personal)

Por otra parte considerando también la diversidad de aspectos, será sencillo entender que tan diversas funciones no se espera que sean llevadas a cabo por una sola persona, los actores de los procesos de gestión deben ser múltiples, Casassus afirma que se trata más bien de un sujeto colectivo, participativo (1999, p. 27)

e) Reculturar

“Situar estándares y cambiar los modos como están organizado y gobernados los centros, no resuelve, por sí mismo, el problema de saber cómo hacer las cosas correctamente” (Elmore, 1997: 65-66 citado por Bolívar p.37). **La clave de la mejora es más bien reculturar** que “es el proceso de desarrollar comunidades profesionales de aprendizaje en la escuela, centrándose el personal en autorrevisar lo que hacen para mejorarlo” y en no perder de vista los objetivos centrales del proyecto educativo.

6. Metodología del proyecto

El proyecto se inicia con una reunión de expertos en la que fueron presentadas dos ponencias relacionadas con la evaluación y la mejora de la escuela; se llevaron a cabo en esa misma reunión, varios diálogos en los que se aclararon dudas y se ofrecieron orientaciones importantes, entre las que destacan:

- a. La necesidad de lograr una amplia participación de los miembros de las comunidades educativas en este proyecto; y
- b. Tomar como punto de partida, la tradición pedagógica lasallista.

En atención a ambas recomendaciones se integró una “Comisión Académica” que **incluye representantes de los colegios y escuelas.**

Aunque en los resultados esperados de este proyecto pueden distinguirse diversos productos, la primera tarea –y ciertamente de gran relevancia- era la de contar con el conjunto de indicadores derivados de la tradición educativa lasallista. Por otra parte había que incluir a los miembros de

instituciones, muchos de ellos con amplio conocimiento de diversas áreas de trabajo en sus escuelas, parecía necesario recuperar toda la experiencia a través de la metodología de trabajo que se adoptara.

Se optó por una metodología cualitativa que partiendo de la realidad nos llevara a su sistematización, a la luz de la tradición pedagógica.

6.1 Elaboración del documento de referencia.

El punto de partida, fue una revisión documental de publicaciones por parte del responsable del proyecto en el SMEL. Se revisaron publicaciones y documentos relacionados con el pensamiento educativo lasallista. En todos ellos, se seleccionaron descripciones de características deseables en el centro educativo de manera general y en sus actores, instalaciones, departamentos, recursos pedagógicos e infraestructura y se elaboró con estas características un concentrado.

Se concentró también la información enviada por los directores de las escuelas del Distrito México Sur en listados que se titulaban *“Mínimos que debe reunir una institución educativa lasallista (IEL)”*. Los textos fueron elaborados a solicitud del SMEL, en marzo del 2008. Cabe aclarar que esta información no se pidió a los Centros Educativos de los Sectores de Antillas.

Se enviaron -utilizando los medios electrónicos- ambos concentrados a los representantes institucionales y se les pidió elegir un tema y revisar los apartados relacionados con él en ambos documentos. Se les pidió también, la elaboración de un texto en el que se integraran las características en el orden que ellos eligieran y agregaran o corrigieran otras, de ser necesario. A las reuniones regulares de trabajo, algunos miembros asistieron de manera presencial, otros lo hicieron a través de videoconferencia y otros a través de *Skype*; y desarrollaron sus trabajos en las instituciones, en algunos casos, integrando equipos que colaboraron en la tarea.

A partir de los trabajos anteriores, se hizo un ejercicio de integración en el SMEL; y se obtuvo una serie de rasgos de la escuela, sus actores y sus procesos que se tituló: *“Características de la Escuela Lasallista”*.

Se analizó en las escuelas y en el SMEL el *Modelo de Calidad Total. Versión Educativa*, que promueve la SEP en un programa que ellos impulsan en escuelas públicas “Escuelas de Calidad” (PEC) de donde surgen otras categorías o variables a considerar.

Posteriormente se consideró pertinente agrupar las características, dada la afinidad o complementariedad y los temas que inicialmente eran 14, se redujeron a 6.

El documento en el que se integraron los indicadores tomados del Modelo de Calidad Total, Versión Educativa y reagruparon las características, fue enviado a consulta a un grupo de Hermanos Lasallistas que por su conocimiento, experiencia y estudios podrían hacer correcciones u observaciones al trabajo.

Se recibieron las aportaciones de los Hermanos y fueron incorporadas, después de la reunión presencial de la Comisión Académica.

Mientras se llevaba a cabo la consulta, se avanzó internamente, en la elaboración (tomando como base el mismo documento que estaba en revisión) de esquemas en los que se identificaron las categorías, variables e indicadores de cada uno de los temas.

Con estos últimos documentos se trabajó por equipo en la reunión presencial, en la elaboración de los indicadores de los temas siguientes:

- La comunidad educativa
- El proyecto educativo institucional
- El alumno
- El perfil del educador
- La gestión

Se contaba hasta este momento del avance, con el conjunto de indicadores derivados de documentos institucionales y de la experiencia de los directivos;

Al mismo tiempo se avanzaba en el SMEL, en un proyecto convergente: “El Modelo Educativo Lasallista”.

De manera que la estructura del Modelo, fue tomada como base para la organización de conjunto de indicadores recabados a través de los trabajos descritos antes.

Se intentará aquí una descripción sintética como punto de referencia. Cabe aclarar que para el caso del presente proyecto, se pone énfasis en uno de sus elementos: el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

6.2 Descripción operativa del Modelo Educativo:

Ante un contexto mundial, nacional y local en constante cambio; una comunidad educativa lasallista –en asociación con los Hermanos- discierne el querer de Dios en los diferentes contextos, establece prioridades y los traduce en acciones valiéndose de un PEI que:

- a. A partir de su **marco situacional**, responde a necesidades sociales, generacionales e individuales mediante una acción docente eficaz encaminada a generar condiciones y conducir a los niños y jóvenes en el proceso de desarrollo de competencias pertinentes para su vida personal, social, laborar y espiritual.

- b. A través de su **marco doctrinal**, traza orientaciones de carácter filosófico para la actuación de la comunidad, así como para el desarrollo de las actividades en los ámbitos del aprendizaje y de la organización.
- c. A través de su **marco operacional**, propone los proyectos, planes, estrategias y programas que aseguren un desarrollo sano e innovador de la organización para apoyar el desarrollo también sano e innovador en el ámbito del aprendizaje y la enseñanza.

Este es el marco que se ha tomado como referencia para la organización de las características de la escuela que se habían reunido con la colaboración de una comisión académica, y que se presentan en los Documentos de Referencia.

6.3 Presentación de los Documentos de Referencia

Los documentos elaborados por los miembros de la Comisión Académica, fueron reestructurados tomando como base el Modelo Educativo Lasallista; en algunos casos fue necesaria una revisión muy cuidadosa para ubicar adecuadamente alguno de los elementos; y como ya se ha mencionado, las observaciones hechas por el grupo de Hermanos Lasallistas, fueron incorporadas básicamente al segundo documento, aunque se ven reflejadas también en los otros.

- **“Características de la Escuela Lasallista. Esquema** En esta versión abreviada se pueden encontrar –como lo señala el subtítulo- de una manera esquemática, los elementos que conforman el sistema.
- **“Características de la Escuela Lasallista con base en el Modelo Educativo” Descripción** Este documento contiene descripciones con mayor extensión y detalle de las características deseables en una institución educativa de acuerdo con la tradición educativa. Este es el documento que reúne los trabajos de la Comisión y el que recoge de manera directa las aportaciones de los Hermanos.
- **Sistema de Indicadores por Ámbito del Modelo.** Este es un paquete en el que se desarrolla cada uno de los ámbitos del Modelo Educativo.
 - 1. LA COMUNIDAD EDUCATIVA Y SU CONTEXTO
 - 2. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
 - 3. ÁMBITO DEL APRENDIZAJE Y LA ENSEÑANZA. OPCIÓN A
 - 3.1 El alumno
 - 3.2 El currículo
 - 4. ÁMBITO DEL APRENDIZAJE Y LA ENSEÑANZA. OPCIÓN B

- 4.1 El educador
- 4.2 Características de la docencia. Metodología y estilo educativo
- 4.3 Clima relacional en el aula
- 4.4 Trabajo colegiado

5. ÁMBITO INSTITUCIONAL

Considerando que cada uno de los documentos anteriores, será el que sirva de base al trabajo que se desarrolle en las instituciones, es necesario explicar un poco más su contenido.

Las dos primeras columnas del documento presentan información relacionada con el trabajo desarrollado por los equipos en que se subdividió la Comisión Académica.

Cada equipo analizó su ámbito de trabajo que había sido estructurado en categorías, variables e indicadores. Su tarea fue organizar las categorías y eliminar aquellas que no fueran pertinentes y agregar las que pudieran faltar. La tarea central fue la elaboración de los indicadores que permitieran acercarse a la observación de la realidad con referentes objetivos. Se anota una sencilla definición y un ejemplo:

- **Una variable** (construcción hipotética) es una propiedad que se estudia; y a la que se pueden asignar valores. Por ejemplo: el aprovechamiento escolar.
- Los educadores sabemos que éste depende -entre otras cosas- de: aptitud, motivación, concepto de sí mismo; estos componentes más específicos son los que se llaman **indicadores**.

El trabajo de análisis que llevaron a cabo los equipos, condujo a la identificación de un número muy amplio de indicadores; que podría ser aumentado aún más en el análisis que se haga en cada colegio.

Hasta aquí la página del documento contiene elementos derivados del trabajo teórico. Para acercarse a la observación de la realidad en las escuelas, la idea de abarcar un número de indicadores tan amplio, resultaba realmente inalcanzable; razón por la que en la segunda mitad de la página se presenta una forma de acercarse a la observación a través de las **evidencias** (informes, registros, actividades) con las que cuenta el colegio. Se anotan algunas; pero podrán existir otras, dependiendo del nivel educativo o de la experiencia desarrollada en el colegio.

Para lograr mayor claridad, se ofrece un ejemplo: una evidencia como la planeación docente permitirá encontrar en ella, la presencia de múltiples indicadores; de manera que el enfocarse en evidencias, junto con una organización previa del trabajo podrá simplificar el proceso de observación.

En la cuarta columna de esa página, se encuentran los **estándares**: “Construcciones (constructos teóricos) de referencia, que nos son útiles para llevar adelante acciones en algún ámbito determinado” (Casassus, s/f, p1). Estos puntos de referencia se relacionan con la acción, con la política y con la calidad, pues señalan niveles de desempeño. Deben ser dinámicos y evolucionar.

Con la información de esta columna se ofrecen los puntos de referencia que permitirán emitir juicios con base en criterios comunes para todas las instituciones que se autoevalúan en el mismo ámbito. Podría suceder que el estándar establecido sea adecuado para los colegios de un nivel educativo y no para otro. Estas diferencias por niveles podrán establecerse después de la **etapa piloto**, a partir de la información recabada.

En síntesis: en estos documentos encontrará en la misma página un conjunto de indicadores que ayudarán en el análisis de la actividad que se evalúa, así como elementos de carácter práctico como las evidencias, que le facilitarán la observación de la variable; y el estándar, que le ayudará a emitir un juicio acerca del nivel de desempeño.

En la siguiente tabla se presenta en cifras lo antes comentado

Ámbito	Indicadores	Estándares
1. Comunidad Educativa y su contexto	76	35
2. Proyecto Educativo Institucional	31	14
3. Aprendizaje y enseñanza. - El alumno	37	21
- El curriculum	36	22
4. Aprendizaje y enseñanza - El educador	109	31
5. Ámbito Institucional	59	42
Totales	348	165

7. Forma de operación

Los documentos descritos antes constituyen un punto de referencia para entrar en un proceso de autoevaluación que se llevará a cabo en cada institución, de manera paulatina a lo largo de varios años, con los equipos de trabajo de las distintas áreas y que culminará cada ciclo escolar con un reporte de resultados del ámbito evaluado y la elaboración de Proyectos de Mejora.

Es importante destacar que el Sistema se aplicará en el presente ciclo escolar en su **FASE PILOTO**, lo que significa que **al ser aplicado por primera vez**, los instrumentos serán validados y se evaluarán y ajustarán los procedimientos de aplicación.

7.1 Actividades a desarrollar:

SMEL: (Dirección de la MEL)

- Entrega a los directores de las instituciones educativas, los DOCUMENTOS DE REFERENCIA, previa presentación y explicación de la propuesta.

Directores de Institución

- En su comunidad educativa deciden el ámbito con el que desean comenzar (la aplicación del Sistema de Gestión) ... (el proceso de Autoevaluación)
- En el mes de septiembre, informarán por escrito al Director del SMEL su decisión, así como los nombres del equipo responsable de dicha actividad. (Un coordinador y tres o cuatro personas más, relacionadas con las actividades que se evaluarán)

Director de la MEL

- Informa a la Institución, el nombre de la(s) persona(s) que se harán cargo del proceso de acompañamiento. Esto hace necesario un proceso interno de preparación de los asesores para el desarrollo de esta función.

Asesor MEL

- Lleva a cabo una reunión con el equipo para entregar los DOCUMENTOS DE APOYO: RÚBRICAS correspondientes al ámbito que se evaluará y FORMATOS PARA REPORTE PARCIALES Y FINAL. Se revisan los documentos, se explican las actividades a desarrollar y se aclaran dudas.

Equipo Institucional

- Presenta a su director, un cronograma de actividades para el desarrollo de la autoevaluación (abarca de tres a cuatro meses).

Director de la Institución

- Aprueba el cronograma de actividades
- Promueve la difusión del plan de trabajo en la institución

INICIA EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Miembros del Equipo Institucional

- Se distribuyen los indicadores a evaluar
- Llevan a cabo visitas breves a los espacios de trabajo donde debe contarse con evidencias del desarrollo de la actividad o de las funciones que describe el Sistema de Indicadores, en el ámbito que se está evaluando.
- Revisan la existencia de los documentos o el desarrollo de las actividades o funciones; para ello -solicitan al responsable en cada caso que se autoevalúe - apoyándose en las rúbricas que le fueron entregadas- y registre los resultados en los formatos de AUTOEVALUACIÓN.
- Durante su visita, el integrante del equipo institucional, emitirá apreciación con base en las rúbricas y la registrará inmediatamente después de concluir su visita, en el formato de REPORTE PARCIAL.

(Una vez concluida esta etapa de búsqueda y de registro)

- Se reúne el equipo y presenta al resto del grupo: Los RESULTADOS DE AUTOEVALUACIÓN DE LOS RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES O DEPARTAMENTOS así como los REPORTE PARCIALES que él ha elaborado al concluir cada visita. (Anexo No. 3). Se comentan los aspectos relevantes, se aclaran dudas y se analizan cuidadosamente los resultados. Se toman decisiones en los casos en los que no coinciden la autoevaluación con el reporte breve; en vías de preparar el reporte final.
- Preparan el REPORTE FINAL y lo entregan al Director de la Institución.

De acuerdo con el Director del Colegio, elaboran proyectos de mejora para integrarlos al Plan Anual de Trabajo del siguiente ciclo escolar.

Asesor MEL

- Atiende al equipo institucional, en aspectos que sean necesarios durante el desarrollo del proceso.

Director de la institución

- Una vez que el colegio dispone de sus Proyectos de Mejora, (abril- mayo) solicita una reunión al Hno. Director General de la MEL. En esta reunión, el Director de la Institución presenta formalmente los resultados de la Autoevaluación así como el Plan Anual de Trabajo que contiene dichos proyectos y la definición del siguiente ámbito a evaluar.

Director de la MEL

- Programa para los meses de mayo y junio, reuniones de trabajo con los Directores de las distintas Instituciones para la presentación de:

- Resultados del ámbito evaluado
- Proyectos de Mejora
- Siguiendo ámbito a evaluar
- Resultado de los Proyectos de Mejora (a partir del segundo año)

7.2 Tiempo de aplicación del Sistema

Si la institución se autoevalúa en un ámbito por año, tardaría cinco años, en completar el estudio total y combinará cada año:

- Trabajo de AUTOEVALUACIÓN en uno de los ámbitos con
- PROYECTOS DE MEJORA relacionados con el ámbito en que se evaluó durante el año o los años anteriores.

Esto puede hacerse porque los equipos dedicados a cada una de las actividades serán distintos; pues se espera integrarlos con personal relacionado con el ámbito evaluado.

Si un colegio desea reducir el tiempo de aplicación, podría evaluar dos ámbitos por año (se recomienda revisar antes los indicadores).

7.3 Etapas y reconocimientos

- **Primera etapa: Ciclo escolar 2009-2010.**
 - Se inicia la aplicación del Sistema de Gestión para la Calidad Educativa en su **FASE PILOTO.**
 - Se otorga a las Instituciones la Constancia correspondiente al ámbito evaluado (en la Reunión Anual de Directores).
- **Segunda etapa: 2010- 2014**
 - Se aplica el Sistema de Gestión para la Calidad Educativa con instrumentos validados y procedimientos ajustados.
 - Se otorga constancia a las instituciones por ámbito evaluado y constancia especial al concluir el último ámbito. (en la Reunión Anual de Directores).

7.4 El trabajo desde la MEL

Los asesores

- Acompañarán a las distintas instituciones en sus procesos de autoevaluación, dando asesorías para la aplicación del sistema.

- Recogerán en esta ETAPA PILOTO, las observaciones acerca de los indicadores, instrumentos y procedimientos, para ajustar el sistema.
- El Responsable del Sistema de Gestión, incorpora las modificaciones que sean pertinentes, para ajustar indicadores, instrumentos o procedimientos.
- Prepararán – de acuerdo con su formación, interés y experiencia- una serie de materiales de apoyo que permitan ofrecer recursos a las instituciones, para avanzar en los distintos indicadores en donde se encuentren carencias.
- Pondrán en contacto a las instituciones y a su personal para construir redes de colaboración y de intercambio de experiencias y trabajos.
- Recabarán trabajos elaborados por las instituciones para enriquecer los medios de difusión con que se cuenta en las distintas instituciones lasallistas: página WEB Distrital, Revistas impresas o electrónicas.
- Podrán promover seminarios en torno a temas que se están trabajando en las distintas instituciones, en las que pueden participar las universidades; esto como actividades de apoyo a los procesos de autoevaluación y mejora.

Se espera que la realización cíclica de estas actividades genere una dinámica o un círculo virtuoso cuya permanencia favorezca la calidad del trabajo de cada uno de los miembros de las comunidades educativas que se involucren en el proceso. Esto con base en que las actividades programadas durarán cinco años; se encuentra definido lo que corresponde hacer a cada uno, se involucrará un número considerable de miembros de las comunidades educativas de las instituciones, se establecerán relaciones y se descubrirán intereses comunes.

El responsable del Sistema se hará cargo de la identificación de necesidades, planeación, organización de actividades así como de llevar un control sobre las programaciones, para asegurar la continuidad de la dinámica.

Se presentan en las siguientes tablas las actividades programadas para el Ciclo Escolar 2009-2010; así como la Calendarización General del Proyecto.

7.5 Calendarización de actividades en el Ciclo Escolar 2009-2010

Tiempo para su realización	Actividad
Mayo	Presentación a Directores
Verano	Presentación a Maestros
Septiembre	Inscripción
Octubre, 2009 – Enero, 2010	Aplicación FASE PILOTO
Febrero	Elaboración Reportes
Marzo	Proyectos de Mejora
Febrero - Abril	Ajustes al Sistema (SMEL)
Mayo	Presentación de Resultados al Director de la MEL

7.6 Calendarización General del Proyecto

Actividades	Responsable	Fechas
Construcción del Modelo	MEL (Responsable del Proyecto)	Agosto, 2008- Abril, 2009
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación a directores • Presentación a maestros 	MEL	Mayo de 2009 Verano de 2009
Aplicación del Sistema FASE PILOTO	Equipos de los Colegios con Acompañamiento SMEL	Octubre, 2009 – Enero, 2010
Presentación al Director de la MEL, de: <ul style="list-style-type: none"> • Informe de Resultados del ámbito evaluado • Proyectos de Mejora que se aplicarán en el siguiente ciclo escolar 	Director General del Colegio	Abril-mayo 2010
Evaluación del Sistema y ajustes	SMEL (Responsable del Proyecto)	Febrero-Abril 2010
Aplicación del Sistema, cada año un nuevo ámbito. (CON AJUSTES)	Equipos de los Colegios con acompañamiento SMEL	Octubre 2010 –Enero 2011 Octubre 2011 – Enero 2012 Octubre 2012 – Enero 2013 Octubre 2013 – Enero 2014
Presentación al Director de la MEL, de: <ul style="list-style-type: none"> • Informe de Resultados del ámbito evaluado • Proyectos de Mejora que se aplicarán en el siguiente ciclo escolar • Avances obtenidos en Proyectos de Mejora aplicados el año anterior 	Director General del Colegio	Abril – Mayo, 2011 Abril –Mayo, 2012 Abril – Mayo, 2013 Abril – Mayo, 2014
Evaluación del Sistema de Gestión con respecto a sus objetivos	MEL	Junio- Agosto, 2011
Estructuración de propuestas distritales en relación con la Gestión de la Calidad	MEL	Ciclo escolar 2011-2012
Evaluación del impacto del Sistema de Gestión en la Mejora de las Instituciones	SMEL	Ciclo escolar 2012-2013

DOCUMENTOS DE REFERENCIA

8. CARACTERÍSTICAS DE LA ESCUELA LASALLISTA ESQUEMA

Ante un contexto mundial, nacional y local en constante cambio; la comunidad educativa lasallista – en asociación con los Hermanos- discierne el querer de Dios en los diferentes contextos, establece prioridades y los traduce en acciones valiéndose de un Proyecto Educativo Institucional que responde a necesidades sociales, generacionales y personales mediante una acción docente eficaz, encaminada a generar condiciones que propicien el aprendizaje y conducir a los niños y jóvenes en el proceso de desarrollo de sus competencias (conocimientos, habilidades y actitudes integradas) pertinentes para su vida personal, social, laboral y espiritual.

Ámbito	Categorías	Variables
1. LA COMUNIDAD EDUCATIVA Y SU CONTEXTO	1.1 Principios	<ul style="list-style-type: none"> - Escuela cristiana fundada para colaborar con los padres, Clima de cooperación, colegialidad para lograr proyecto educativo - Ambiente comunitario: autorregulación e interdependencia, - Las personas tienen valor en sí mismas, - Cuidado pastoral de los Hermanos.
	1.2 Protagonistas	(Hermanos, directivos, educadores, alumnos, padres de familia, personal de apoyo académico y administrativo <ul style="list-style-type: none"> - participan en diversas actividades - comparten objetivos - se relacionan personalmente - los padres miembros de la comunidad
	1.3 Comunicación interna	Clima organizacional: <ul style="list-style-type: none"> - Características generales,

		<ul style="list-style-type: none"> - Relación directivo-docente, - Relación entre docentes, - Resultados de valor creado para el personal, (percepción, competitividad)
	1.4 Interacción con la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> - Egresados, - Instituciones lasallistas - Otras escuelas, - SEP y otras instituciones oficiales, - Alianzas estratégicas, - Responsabilidad social - Acciones de mejora en la comunidad.
	1.5 Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos académicos y de comunidad - Equipos evaluadores
2. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	2.1 Marco situacional	<ul style="list-style-type: none"> - Información interna: Análisis FODA, estudios comparativos. - Información externa: Cambios, economía, social política. Educación y necesidades de familias. - Identifica necesidades de información.
	2.2 Marco doctrinal	Orientaciones que sustentan la dinámica: <ul style="list-style-type: none"> - Filosofía Institucional, - Misión del Instituto, - Visión del Distrito Finalidades educativas.
	2.3 Marco operacional	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de acción de la Escuela en Pastoral - Participación del personal - Proyectos de desarrollo (difusión, promoción, formación de personal. Programas relacionados con alumnos más pobres) - Plan anual de trabajo - Estrategias administrativas orientadas al más necesitado.
	2.4 Evaluación del PEI	Evaluación del Proyecto Educativo Institucional y los proyectos de desarrollo.

3. ÁMBITO DEL APRENDIZAJE Y LA ENSEÑANZA. Opción A. Alumno, currículo.	3.1 El alumno	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos y enfoque - Ingreso (proceso, perfil) - Proceso de formación (actividades centrales, seguimiento) - Egreso. (eficiencia, estímulos y reconocimientos) - Evaluación de los aprendizajes: (autoevaluación, diversos enfoques y técnicas, seguimiento y estrategias remediales, evaluaciones nacionales. Uso de resultados)
	3.2 El currículo	<ul style="list-style-type: none"> - Disposiciones oficiales - Decisiones institucionales (aprender a ser, aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a convivir, aprender a relacionarse con lo trascendente). - Evaluación curricular.
4. ÁMBITO DEL APRENDIZAJE Y LA ENSEÑANZA. Opción B. El educador	4.1 El educador	<ul style="list-style-type: none"> - Características personales, - profesionales, - de vocación y compromiso; - formación inicial y permanente
	4.2 Características de la docencia.	Metodología y estilo educativo: <ul style="list-style-type: none"> - Educa en valores, - responde a necesidades, - docencia eficaz, - intervenciones de la tradición lasallista - Intervenciones innovadoras. - Evaluación docente (planeación, proceso de enseñanza – aprendizaje, evaluación de aprendizajes.
	4.3 Clima relacional en el aula	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones educador- alumnos - Alumno- alumno
	4.4 Trabajo colegiado	Consejos y academias. <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones personales,

		<p>disposición, reciprocidad;</p> <ul style="list-style-type: none"> - El trabajo, sus objetivos, responsabilidad en tareas, seguimiento a proyectos.
5. ÁMBITO INSTITUCIONAL	5.1 Personal docente administrativo y de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil, formación, en número adecuado. Evaluación del desempeño. Estímulos y reconocimientos. - Políticas de selección, contratación, promoción y permanencia impresas y publicadas. - Relaciones laborales sanas - Capacitación (inducción y formación permanente)
	5.2 Documentos relacionados con la planeación	<ul style="list-style-type: none"> - Administrativa (organigrama, manuales de puestos y funciones, proyectos de desarrollo, políticas y lineamientos). - Académica (Perfiles de ingreso y egreso, planes y programas, Procedimiento de organización técnica por sección, modelo de planeación de clases, procedimientos de evaluación, programas institucionales de apoyo académico, documentación de alumnos y de docentes, control escolar)
	5.3 Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> - General y específica. - Reglamentos por cada nivel que se imparte.
	5.4 Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Académicas (salones, biblioteca, laboratorios, espacios deportivos) - De apoyo (espacios auditorio, capilla) - Espacios administrativos).
	5.5 Mobiliario y equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Educativo (en aulas, laboratorios, talleres, áreas

		<ul style="list-style-type: none"> - deportivas) - Administrativo
	5.6 Servicios de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Académico: (Departamentos de Psicopedagogía o acompañamiento, Idiomas, Pastoral, Cómputo, Biblioteca, Salas Audiovisuales) - De apoyo no académico para los alumnos, profesores, padres de familia. - Servicios no académicos de apoyo: mantenimiento, vigilancia, inventarios, registros.
	5.7 Información y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Acopio sistemático, Procesamiento, Conocimientos relevantes, Uso del conocimiento. - Acerca de usuarios actuales, usuarios potenciales, infraestructura, servicios, investigación y desarrollo, publicaciones
	5.8 Investigación	<p>Acerca de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Usuarios actuales - Usuarios potenciales - Infraestructura - Servicios - Investigación y Desarrollo, publicaciones.
	5.9 Revisión de resultados por los directivos (Juntas o Consejos de Gobierno)	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción (informes anuales de actividades, estados de resultados), - Competitividad (informes financieros) - Comunicación, con organismos gubernamentales.
	5.10 Recursos económicos. Financiamiento y obligaciones fiscales	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto - Ejercicio - Cumplimiento de obligaciones

9. CARACTERÍSTICAS DE LA ESCUELA LASALLISTA CON BASE EN EL MODELO EDUCATIVO DESCRIPCIÓN

La realidad actual nos presenta importantes retos en sus distintos contextos:

- **Mundial:** la globalización; la sociedad del conocimiento; los *Objetivos de Desarrollo del Milenio*; las nuevas realidades; las inquietudes del ser humano.
- **Nacional y local:** la situación del país así como las distintas situaciones en la localidad.
- **Generacional:** características generacionales; edad y nivel de madurez de los educandos.
- **Individual:** situaciones familiares y personales de cada educando.

La comunidad Educativa Lasallista en “asociación” discierne el querer de Dios en los diferentes contextos y lo traduce en acciones educativas; ésta es en esencia la asociación con otros educadores en torno al proyecto institucional.

1. LA COMUNIDAD EDUCATIVA Y SU CONTEXTO

1.1 Principios

- 1.1.1 La escuela cristiana fue fundada por De La Salle, para colaborar con los padres, ocupados todo el día en ganar el sustento.
- 1.1.2 Un clima de cooperación caracteriza la comunidad y sus integrantes trabajan juntos para lograr un proyecto educativo. (Colegialidad)
- 1.1.3 El ambiente comunitario se anima en la regulación e interdependencia
- 1.1.4 Las personas tienen valor en sí mismas.
- 1.1.5 El cuidado pastoral de los Hermanos Lasallistas con los maestros y con el personal.

1.2 Protagonistas

Son miembros de la comunidad educativa: los Hermanos Lasallistas, el director, los maestros o educadores, los alumnos, los padres de familia y el personal administrativo y de apoyo².

Este apartado se refiere a los rasgos generales de la actuación de todos los integrantes de la comunidad; así como al papel que tienen los padres de familia en una comunidad educativa lasallista.

Todos los miembros de la comunidad, de acuerdo con sus funciones y tareas:

² El personal que trabaja en el colegio tiene responsabilidades y características que se describirán en el apartado. “Ámbito institucional”, con excepción del maestro cuyas características se describirán en el “Ámbito del aprendizaje y la enseñanza”.

- 1.2.1 Participan en actividades de planeación, selección de materiales didácticos, evaluación y se esfuerzan por aprender.
- 1.2.2 Comparten objetivos
- 1.2.3 Se relacionan de manera personal.
- 1.2.4 Conocen información de la escuela.
 - a) Se sienten implicados.
 - b) Tienen actitud de servicio.
 - c) Los directivos y docentes tienen capacidad para percibir el mundo desde el punto de vista del alumno.

Es importante destacar la integración de los padres de familia en la comunidad educativa, al grado de contar con un espacio destinado a las actividades que de manera cotidiana realizan; por lo que las siguientes actividades son regulares para la comunidad educativa.

- 1.2.5 Los padres de familia participan activamente en la escuela.
- 1.2.6 Los padres son siempre recibidos por los directores, se les escucha y si se requiere se les orienta; se toman cuenta sus sugerencias para modificar algún procedimiento que sea necesario.
- 1.2.7 La escuela ofrece opciones de formación a los padres en: trabajo colaborativo, toma de conciencia acerca de sus responsabilidades como padres y formación cristiana.
- 1.2.8 La escuela se relaciona más estrechamente con los menos favorecidos.

La participación activa de los colaboradores administrativos, y sus respuestas con calidad y calidez originan un impacto importante en la percepción de padres, alumnos y colaboradores que les solicitan información.

1.3 Comunicación interna.

Los miembros de la comunidad educativa, de acuerdo con sus funciones: se comunican y reciben comunicaciones de las estructuras de la Misión Educativa Lasallista; difunden actividades académicas y de formación de la escuela; facilitan la difusión de otras instituciones lasallistas; están atentos a manifestaciones de necesidades de los alumnos de manera individual o generacional, que pueden dar lugar a cambios e innovaciones.

1.3.1 Clima organizacional

- a) Características del trato en la institución
 - Estructura organización bien definida, que favorece la comunicación
 - Estabilidad y reconocimiento de logros
 - Actuación coherente con los principios institucionales
- b) Características de las relaciones personales son:
 - Fraternalidad, cordialidad y generosidad (cercanía, contacto directo, confianza).
 - Verdadero interés por el Ser Humano.
 - Actitud de servicio y solidaridad
 - Trato llano y respetuoso, igual para todos
- c) Relación del director o los directivos con los docentes. Se caracteriza por Apoyos de carácter personal:

- Fortalecer el acompañamiento personalizado
- Favorecer la autoestima y relaciones humanas.
- Evaluar y medir el grado de satisfacción del personal.
- Involucrar al personal en temas de salud, prevención, seguridad.
- Fomentar actividades sociales, culturales y deportivas.

Apoyos de carácter técnico

- Diseñar el trabajo de manera que considere retos, tenga claros sus fines y cuente con flexibilidad para propiciar cambios
- Establecer estándares y criterios para el desarrollo de las distintas tareas académicas y administrativas

Apoyos relacionados con el estilo de liderazgo

- Propiciar y apoyar las reuniones de cuerpos colegiados.
- Delegar supervisando o dando seguimiento con responsabilidad.
- Integración de equipo
- Fomentar orgullo escolar, sentido de identidad.

d) La relación entre los docentes, debe asegurar:

- Participación y contribución en trabajos colegiados.
- Integración académica, social, cultural, deportiva
- Cumplimiento de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional.
- Generar equipos de trabajo competitivos
- Consideración en todo momento del lado humano de cada miembro de la comunidad
- Participación incluyente de docentes de otras áreas

1.3.2 Resultados de Valor creado para el personal. El personal de la comunidad educativa tiene:

a) Una **Percepción** satisfactoria de:

- La imagen del centro,
- Las formas de innovación,
- Los resultados obtenidos,
- El sentido de pertenencia,
- El tipo de liderazgo,
- La equidad en el trato y oportunidades,
- Las condiciones laborales,
- El trabajo colegiado.

b) **Competitividad**

- Cumplimiento de propósitos previstos,
- Cursos de formación,
- Congresos en que participa,
- Proyectos de innovación,
- Participación en equipos de mejora,
- Reconocimientos que se otorgan al personal,
- Permanencia y rotación,
- Participación de alumnos y exalumnos en proyectos,
- Sistemas de desarrollo del personal.

1.4 Interacción con la sociedad. La comunidad se mantiene:

- a) Informada acerca de acontecimientos mundiales, nacionales y locales que representan nuevos retos a su labor educativa.
- b) Atenta a las necesidades educativas derivadas de los distintos avances y cambios en las disciplinas del conocimiento.
- c) En actitud creativa y de respuesta ante los cambios y nuevos retos y externos.

1.4.1 Egresados. Seguimiento.

- a) Conocer su desempeño posterior.
- b) Relación cercana, constructiva y de mutuo apoyo.

1.4.2 Instituciones lasallistas. De colaboración en:

- a) Proyectos académicos
- b) Otros proyectos

1.4.3 Otras escuelas (cantidad de vínculos y objetivos)

- a) Nexo cercano en programas académicos
- b) Generación de convenios
- c) Participación en eventos que fomenten la integración y la competitividad para una mejor sociedad.

1.4.4 Relaciones con la Secretaría de Educación Pública y otras dependencias oficiales.

- a) Vínculo formal y de apoyo mutuo con autoridades de carácter escolar.
- b) Cumplimiento ante las autoridades.
- c) Considerar la capacidad de respuesta creativa y oportuna a retos planteados por el contexto.

1.4.5 Alianzas estratégicas

- a) Acciones de vinculación con organismos gubernamentales y no gubernamentales.
- b) Relación con proveedores.
- c) La comunidad aprende, aplica y aporta a conocimientos, técnicas y metodologías derivadas de avances tecnológicos.

1.4.6 Responsabilidad social

- a) Cuenta con estudios relacionados con problemas del medio ambiente.
- b) Lleva a cabo algún programa para la comunidad o participa en programas de la comunidad sobre estos temas.
- c) Involucra a la comunidad educativa en estas acciones.
- d) Tiene proyectos externos a favor de otras instituciones.
- e) La escuela ha contribuido en la creación de una cultura de protección ambiental.

1.4.7 Acciones de mejora en la comunidad

- a) Ofrece servicios a la comunidad. (Biblioteca, centros de cómputo, cursos, atención a algún tipo de problema)
- b) Programas o proyectos educativos o tecnológicos en que participa la escuela.(Protección al medio ambiente, valores cívicos)
- c) Espacios de diálogo o interlocución.

- d) Proyectos de investigación con impacto en la comunidad
- e) La comunidad participa con la escuela en programas que ella lleva a cabo. (Entre estas actividades se incluyen: reflexiones, celebraciones de la Palabra, Eucaristías, Cursos en torno al carisma lasallista y vivencias de fe cristiana).

1.5 Evaluación de actividades y proyectos.

1.5.1 Proyectos académicos y de comunidad

1.5.2 Equipos evaluadores

2 EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. (Educativo Pastoral)

La comunidad educativa dedica su trabajo para crear las condiciones necesarias para dar vida a un proyecto educativo propio que “es el primer paso teórico en la planificación de un centro educativo, es eje vertebrador y la referencia básica de toda la vida de la comunidad educativa”³ y se compone de:

2.1 Marco situacional. La institución considera las necesidades educativas y sociales y cuenta con información acerca de ellas:

2.1.1 Interna: Acerca del colegio y sus diversos ámbitos de acción. **Análisis FODA: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.**

2.1.2 Estudios comparativos entre:

- a) Usuarios
- b) Liderazgo
- c) Planeación
- d) Información y conocimiento
- e) Personal
- f) Procesos
- g) Responsabilidad social
- h) Competitividad de la organización

Descripción e identificación de elementos claros, flexibles, que ofrecen retos e identifican demandas y las priorizan.

2.1.3 Externa: Acerca de acontecimientos relacionados con diversos actores sociales.

- a) Análisis de los cambios a nivel organización, económico, político y social en el ámbito global, nacional, local e individual, que implican a la institución.
- b) Análisis de documentos situacionales sobre educación a nivel nacional y estatal.
- c) Lo que las familias y la sociedad necesitan, esperan, demandan y realizan.

³ Antúñez, S., et al. (2000) Del Proyecto Educativo a la Programación de Aula. 13ª. Ed. Madrid: Grao, p. 9

2.1.4 Identifica necesidades de información

Registros y análisis de la información recabadas, de forma actualizada. A partir de este análisis, la comunidad educativa establece prioridades y decide los proyectos que emprenderá.

2.2. Marco doctrinal

2.2.1. Orientaciones que sustentarán la dinámica

- a) Modelo Educativo de las IEL
- b) Filosofía institucional. Misión del Instituto. Visión del Distrito.
- c) Herencia lasallista
- d) Políticas educativas
- e) Valores y principios (atención a los más pobres)

Estos elementos estarán reflejados en:

- Ideario
- Misión
- Visión
- Descripción de la filosofía
- Visión antropológica, cosmológica, trascendente

2.2.2. Finalidades educativas

- a) Perfil del alumno
- b) Perfil del docente
- c) Descripción de currículo y educación
- d) Enfoque educativo de la institución

2.3. Marco operacional

2.3.1. Plan de acción de escuela en pastoral con base en los marcos anteriores y con orientación preferente hacia los más necesitados

2.3.2. Participación del Personal:

- a) Papel del Director
- b) Equipo docente comprometido
- c) Equipo animador en las distintas etapas del proyecto

2.3.3. Proyectos de desarrollo

- a) Elementos que aseguran la puesta en marcha de los proyectos
- b) Pertinencia e innovación de los distintos proyectos

Programas

- a) de promoción y difusión de valores institucionales y logros.
- b) de formación del personal.

c) Programas relacionados con los alumnos más pobres.

Deben considerarse distintos tipos de pobreza (No contar con medios de vida materiales, Inmigrantes, Ignorancia, malas compañías, buscan calidad de vida por vías erróneas, viven en el Espíritu del mundo, acosados por creencias religiosas o

culturales, sufren Explotación por medio del trabajo, niños en la guerra o sometidos a explotaciones de otro tipo)

2.3.4. Plan anual de trabajo (PAT):

- a) Comunicación de políticas
- b) Establecimiento de prioridades
- c) Estructuras para lograr metas y objetivos propuestos (educación integral de calidad)
- d) Estrategias dirigidas al logro del compromiso y al desarrollo de la capacidad de aprendizaje.
- e) Estrategias definidas en forma colectiva

2.3.5. Estrategias administrativas orientadas al apoyo al más necesitado. Becas, apoyo a alumnos de bajos recursos, proyectos de impacto en la comunidad.

2.4 Evaluación del PEI. Su elaboración, participación de la comunidad, desarrollo, resultados y toma de decisiones.

- a. Contenido
- b. Pertinencia
- c. Sistema de diseño
- d. Impacto**
- e. Logro de metas
- f. Resultados
- g. **Agentes de calidad:** usuarios, liderazgo, planeación, personal, procesos, responsabilidad social y competitividad de la organización⁴

La comunidad educativa dedica su trabajo para crear las condiciones necesarias para dar vida a un proyecto educativo cuyo objetivo esencial se desarrolla en el ámbito del aula que es el

3 AMBITO DEL APRENDIZAJE Y LA ENSEÑANZA

3.1 El alumno

3.1.1 Objetivos y enfoque. Los siguientes enunciados se refieren a orientaciones que deben reflejarse en los programas de actividades en los distintos ámbitos de formación.

- a)** El alumno en su totalidad, unidad y protagonismo es el centro de la acción educativa.
- b)** Debe respetarse su libertad (considerando su nivel de maduración) y promoverse motivación, autoestima y conciencia de sí mismo; el logro de su autonomía es meta y proceso; es necesario promover su sentido crítico y actitudes positivas.
- c)** La actividad es medio para adquirir nuevos aprendizajes y ejercitar en responsabilidad; es necesaria la reflexión en torno a las virtudes y el sentido de las normas y la disciplina.

⁴ Modelo Nacional para la Calidad Total, SEP 2001

3.1.2 Ingreso

- a) Matrícula
- b) Proceso de admisión
- c) Cobertura
- d) Equidad
- e) Perfil de ingreso

3.1.3 Proceso de formación

- a) Las actividades centrales
- b) Las actividades complementarias
- c) La permanencia (contraria a la deserción)
- d) El seguimiento de los alumnos

3.1.4 Egreso

- a) Eficiencia terminal
- b) Perfil de egreso
- c) Estímulos y reconocimientos
- d) Seguimiento de egresados

3.1.5 Evaluación de los aprendizajes

- a) Autoevaluación
- b) Diversidad de enfoques y técnicas.
- c) Seguimiento y estrategias remediales.
- d) Evaluaciones nacionales
- e) Uso adecuado de los resultados

3.2 Currículo: “esfuerzo conjunto y planificado de toda la escuela, destinado a conducir el aprendizaje de su alumnos hacia resultados de aprendizaje determinados” (Inlow, 1966, p. 7 citado por Román & Díez, 1992, p. 110). La escuela debe cuidar el **cumplimiento de las disposiciones oficiales**: para lo que se desarrollan los planes de estudio establecidos para cada nivel educativo, con los enfoques que la educación oficial propone actualmente; además de impulsar **aspectos curriculares propios de la institución** para lo cual se llevan a cabo actividades adicionales con las orientaciones que se anotan a continuación:

Cambiar la óptica de la educación por la utopía o “concepción intelectual de un mundo deseado y aún no existe cuyas dimensiones fundamentales son: el principio de esperanza y la imagen de sociedad futura que éste desencadena” (Bloch, 1977, Tomo I, p.147 citado por Garay, 2005, p15). Esta óptica ha sido interpretada por un estudio elaborado al celebrar 100 años de la Congregación de los Hermanos de las Escuelas Cristianas en México en la que se identifican como ideas centrales las siguientes:

- Los Hermanos y los laicos:
 - Desean permanecer fieles al carisma del Fundador (...)
 - Quieren una institución que se distinga por el valor de su gente
 - Esperan formar personas con identidad religiosa y solidez cultural, capaces de responder el diálogo entre la ciencia, la cultura y el Mensaje de la Buena Nueva de la Salvación.

- Anhelan una escuela lasallista, que recupere la calidez humana
- Esperan que el aprendizaje de la espiritualidad Lasallista enriquezca las prácticas cotidianas de la gente conforme (...) un modelo virtuoso a seguir para alcanzar el sentido de trascendencia que tanto necesita la sociedad posmoderna en su búsqueda de sentido. (Garay, 2005, p.250)

En las instituciones lasallistas, intentando enseñar a “vivir bien” en los términos del Sr. De La Salle, se atienden diversas dimensiones en la formación del educando:

3.2.1 Aprender a Ser (Desarrollo personal)

- a) Debe respetarse su libertad, considerando las etapas de desarrollo.
- b) Entrenamiento para ser: percepción, actitudes, sentido crítico, capacidad de admiración.
- c) Autonomía
- d) Motivación y autoestima
- e) Conciencia de sí mismo

3.2.2 Aprender a aprender (Desarrollo cognoscitivo)

- a) Lenguaje y comunicación
- b) Pensamiento matemático
- c) Exploración y comprensión del mundo natural y social (desarrollo físico)
- d) Desarrollo personal (Enseñar a aprender, conocimiento objetivo, conocimiento significativo, metacognición, disciplina, esfuerzo)

3.2.3 Aprender a hacer (Desarrollo o educación para la vida)

- a) Favorecer capacidades para entender mensajes verdades y falacias
- b) Aumentar creatividad
- c) Desarrollar competencias (adquisición de saberes, actitudes e instrumentos conectados a la vida y cosas concretas y prácticas)
- d) Favorecer la actividad como medio para adquirir nuevos aprendizajes y ejercitar la responsabilidad.
- e) Cuidar el medio ambiente

3.2.4 Aprender a convivir (Desarrollo relacional o social)

- a) Sentimiento de ser aceptado
- b) Formar para compartir dones y talentos (ser sensible a necesidades de los demás). Compromiso.
- c) Espontaneidad en la ayuda, naturalidad y sencillez para no molestar
- d) Capacidad de creer y de amar
- e) Integración y recreación
- f) Expresión y apreciación artística

3.2.5 Aprender a relacionarse con lo trascendente.

- a) Conocimiento y vivencia de valores evangélicos (debe haber un Proyecto Educativo Pastoral).
- b) Actividades escolares y de grupo que favorezcan la reflexión
- c) Experiencias de aprendizaje relacionadas con valores

d) Promoción de valores de justicia y paz

La actuación de directivos, docentes y personal de apoyo debe ser consistente con las enseñanzas y con las actividades escolares y extra-escolares que se desarrollan en esta dimensión.

En todas las actividades relacionadas con el aprendizaje, es necesario analizar y ajustar hasta que puedan lograrse los mejores resultados en cuanto a:

- a) **Pertinencia. Respuesta a necesidades del entorno** en planes y programas
- b) **Horarios de funcionamiento**

3.2.6 Evaluación curricular. Sistema de evaluación de programas institucionales.

4 AMBITO DEL APRENDIZAJE Y LA ENSEÑANZA

El educador

4.1 Características personales⁵: Capacidad de relación con lo trascendente (piedad), responsabilidad (celo), con sentido equilibrado de la realidad (prudencia), con capacidad de autocontrol (paciencia), percepción madura de sus capacidades (humildad), capacidad de autodominio (mansedumbre), fuerza moral, constancia, serenidad (gravedad), disciplina personal (silencio), disponibilidad a escuchar, capacidad crítica (sabiduría), colaboración (generosidad).

Los maestros deben: Ser abiertos y respetuosos hacia quienes profesan otras creencias; valorar al alumno como Hijo de Dios; conocer a cada uno de sus alumnos, comenzando por conocer su nombre

El maestro debe mostrar actitudes de interés y apertura por lo educativo, autocrítica, compromiso cristiano y con la cultura propia del lugar, sentido de pertenencia, disposición para el trabajo en equipo y sensibilidad ante las intuiciones fundacionales y comprometidos con los ideales y la gestión de la institución.

4.1.1 Características profesionales

- a) Formación pedagógica
- b) Competencia en su área del conocimiento
- c) Confianza en el alumno
- d) Aplicación constante por mejorar la calidad de su trabajo
- e) Valora las virtudes profesionales, se esfuerza por conseguirlas
- f) Habilidad para lograr en los alumnos la preparación adecuada
- g) Buen uso del tiempo
- h) Planea sus actividades
- i) Parte de la realidad de sus alumnos
- j) Trabaja asociado a otros educadores (trabajo colegiado)
- k) Se actualiza profesionalmente y emprende innovaciones educativas.

⁵ Se transcribe una traducción actual de las “doce virtudes del buen maestro” elaborada en uno de los Colegios del Distrito

4.1.2 Características de vocación y compromiso

- a) Con vocación al magisterio
- b) Comparte y da testimonio de la misión educativa lasallista.
- c) Lealtad institucional
- d) Compromiso con el proyecto educativo

4.1.3 Formación

- a) **Formación inicial.** (La establecida por la ley para cada nivel educativo)
Debe contar con formación en el área (s) a impartir
- b) **Formación permanente.**
 - **Programas** para promover el mejoramiento personal (autoestima, comunicación, familia)
 - **Actualización formal cada dos años**, de acuerdo con la función que desempeña.
 - Formación en el marco de la tradición educativa lasallista
 - **Inducción sobre la “escuela en pastoral”.**
 - Ofrecer retiros espirituales y curso básico de formación católica para quienes lo acepten.
 - Sistema de formación permanente a distancia (deseable)
 - Re-alimentar la práctica docente a través de observaciones sistemáticas.

La Institución debe ser centro de promoción y crecimiento para maestros; debe presentar un informe anual de estas actividades.

4.2 Características de la docencia.

4.2.1 Metodología y estilo educativo

- a) Busca equilibrio entre humanismo y racionalismo.
- b) Equilibra expectativas individuales y metas comunes.
- c) Educa en valores.
- d) Responde a necesidades (motiva a alumnos de baja autoestima, acompaña a jóvenes desarraigados.
- e) Ofrece experiencias de aprendizajes y contenidos útiles para la vida actual.
- f) Se esfuerza en preparar personas capaces de enfrentar un mundo en constante cambio.
- g) Desarrolla una docencia eficaz y dinámica (Busca la diversidad y pertinencia de los métodos de enseñanza, incluyendo el uso de la tarea en casa.)
- h) Cuando expone o explica tiene claros sus propósitos.
- i) Utiliza modos de intervención didáctica derivados de la tradición lasallista.
- j) Ofrece a sus alumnos evaluaciones adecuadas y constantes como apoyo para sus avances.
- k) Se esfuerza por lograr calidad del proceso de enseñanza.
- l) Sus intervenciones incluyen procesos innovadores.

4.2.2 Evaluación de docentes.

- a) Planeación de sus clases
- b) Procesos de enseñanza-aprendizaje
- c) Evaluación de aprendizajes

4.3 Clima relacional en el aula. Además de lo descrito en clima organizacional, el educador debe mostrar:

4.3.2 Educador – Alumno

- a) Interés por el progreso del alumno y sus resultados
- b) Superación de intereses académicos
- c) Apertura a destiempo
- d) Disposición para educar sin exclusiones
- e) Capacidad para percibir el mundo desde el punto de vista del alumno.

4.3.3 Alumno-alumno La relación entre ellos debe reflejar el clima organizacional.

4.4 Trabajo colegiado. Consejos y academias.

- a) Las relaciones y disposición para el trabajo en equipo y reciprocidad
- b) El trabajo, sus objetivos, responsabilidad en tareas, seguimiento a proyectos

5 ÁMBITO INSTITUCIONAL (colaboran Hermanos y seglares y comparten la espiritualidad lasallista)

5.1 Personal docente, administrativo y de apoyo

5.1.1. Perfil. Definición de perfiles, asignación de funciones

- a) Formación
 - Apoyar al personal con servicios y prestaciones; trato como colaboradores y no como empleados a todas las personas que laboran en la escuela.
 - Concebir la formación como proyecto de vida
- b) Evaluación del desempeño (administrativo y de apoyo)
- c) Estímulos y reconocimientos.

5.1.2 Políticas de selección, promoción y permanencia del personal

- a) Procedimiento de reclutamiento
- b) Procedimiento de contratación

5.1.3 Relaciones laborales. Apoyadas en normas publicadas en la escuela

5.1.4 Capacitación del personal.

- a) Inducción y formación permanente.
- b) Capacitación en gestión a los directivos y coordinadores, formación al personal acerca de la vida y obra de De La Salle, del carisma y la pedagogía lasallista y en los valores que promueve la institución.

5.2 Documentos relacionados con

5.2.1 Planeación administrativa

- a) Organigrama
- b) Manuales de puestos y funciones

- c) Proyectos de desarrollo
- d) Políticas
- e) Lineamientos para la atención de diversos asuntos

5.2.2 Planeación académica

- a) Perfiles de ingreso y egreso
- b) Planes y programas
- c) Procedimientos de organización técnica por sección
- d) Planeación didáctica
- e) Control Escolar
- f) Registro de calificaciones
- g) Documentación escolar
- h) Documentación de alumnos
- i) Documentación de maestros
- j) Trámites oficiales

5.3 Normatividad

5.3.1 **General** (Se sugiere que sean generales para garantizar la identidad de las instituciones y que contengan apartados acerca de las especificidades de cada nivel)

5.3.2 **Específica**

5.4 **Instalaciones.** El espacio elemento al servicio de la eficacia. Las instalaciones y condiciones ambientales son necesarias y propician un ambiente de trabajo agradable. Debe darse a las instalaciones tanto como al equipo, un mantenimiento preventivo.

5.4.1 Salones (tamaño, ventilación e iluminación adecuados); biblioteca.

5.4.2 Espacios abiertos, espacios deportivos; capilla, auditorios.

5.4.3 Espacios administrativos

5.5 **Mobiliario y equipamiento.** Mobiliario adecuado, que permita reubicación. Recursos tecnológicos suficientes y actualizados.

5.6 Servicios de Apoyo

5.6.1 **Académico.** Departamentos de

- Psicopedagogía (o acompañamiento)
- Idiomas
- Pastoral
- Cómputo
- Biblioteca
- Salas audiovisuales

5.6.2 **No académicos de apoyo para los alumnos.** Supervisión de los servicios. Apoyo especial a alumnos cuyas familias son necesitadas, con el mayor número de becas que pueda dar la institución.

5.6.3 No académicos de apoyo para el personal. Otros (para padres de familia).

5.7 Información y conocimiento

5.7.1 Acopio sistemático

5.7.2 Procesamiento

5.7.3 Conocimientos relevantes

- a) Registros escritos de actividades académicas
- b) Registro de nexos y convenios

5.7.4 Uso del conocimiento

5.8 Investigación (acerca de)

5.8.1 Usuarios actuales

5.8.2 Usuarios potenciales

5.8.3 Infraestructura

5.8.4 Servicios

5.8.5 Investigación y desarrollo (I&D). Publicaciones.

5.9 Revisión de resultados por los directivos (Juntas o Consejos de Gobierno)

5.9.1 Percepción

5.9.2 Competitividad

5.9.3 Comunicación

5.10 Recursos económicos. Financiamiento y obligaciones fiscales.

5.10.1 Presupuestos

5.10.2 Suficiencia financiera. La institución debe ser autogestionable. El uso de los recursos debe hacerse con responsabilidad, austeridad, sentido de pobreza.

5.10.3 Cumplimiento de obligaciones fiscales

5.10.4 Estados de resultados

Sistema de Indicadores por Ámbito del Modelo

1. LA COMUNIDAD EDUCATIVA Y SU CONTEXTO
Categoría: 1.1 Principios

Variables	Indicadores	Evidencias	Estándar
<p>La escuela cristiana fue fundada por De La Salle, para colaborar con los padres, ocupados todo el día en ganar el sustento</p>	<p>1.1 Los miembros de la comunidad conocen este principio y lo aplican en su trato con alumnos y padres</p>	<p>Observaciones o entrevistas Contenido de las recomendaciones hechas a los padres (en expedientes)</p>	<p>1.1 La mayoría de los miembros de la comunidad saben que la escuela De La Salle fue fundada para colaborar con los padres y los aplican.</p>
<p>Un clima de cooperación caracteriza la comunidad y sus integrantes trabajan juntos para lograr un proyecto educativo. (Colegialidad)</p>	<p>1.2 Promueven el espíritu comunitario.</p> <p>1.3 Los miembros distinguen la comunidad como característica esencial y aprecian esta experiencia.</p>	<p>Registro de experiencias comunitarias. Entrevistas a profesores, alumnos y padres de familia. Registro videográfico</p>	<p>1.2 La mayoría de los miembros de la comunidad educativa aprecian la experiencia comunitaria, participan en ella, la promueven y colaboran con la Misión Educativa Lasallista.</p>
<p>El ambiente comunitario se anima en la autorregulación e interdependencia.</p>	<p>1.4 Todos se sienten implicados en un proceso. Colaboran en la Misión Educativa Lasallista</p> <p>1.5 La colaboración de uno sustenta y promueve el desarrollo comunitario</p> <p>1.6 Los miembros comparten ideales y se mantienen abiertos ante las diferencias</p> <p>1.7 La comunidad está implicada en la toma de decisiones (planeación organización ejecución y evaluación)</p>	<p>Entrevistas a profesores y apoyos académicos y administrativos</p> <p>Reportes de participación y de iniciativas Actas de reuniones de cuerpos colegiados. Planeaciones semestrales, anuales.</p>	<p>1.3 La mayoría de los miembros de la comunidad comparten ideales, participan en decisiones académicas, están abiertos a diferencias. Se da entre ellos la interdependencia.</p>

Variables	Indicadores	Evidencias	Estándar
Las personas tienen valor en sí mismas	1.8 Se valora el trabajo y la aportación personal	Entrevistas u observaciones Reporte videográfico. Actas de cuerpos colegiados Sistema de reconocimientos	1.4 Existen evidencias claras de que se valoran las aportaciones personales
	1.9 Agenda de atención a miembros de la comunidad	Agendas Visitas a Instituciones donde no hay hermanos	1.5 Las agendas de los Hermanos, incluyen frecuentemente la atención a asuntos no académicos que les presentan los miembros de la comunidad educativa. 1.6 Las visitas de los Hermanos a las instituciones atendidas por seglares son frecuentes.
El cuidado pastoral de los Hermanos Lasallistas con los maestros y con el personal	1.10 Servicios de apoyo no académico en la institución	Existencia de servicios de apoyo no académico para los miembros de la comunidad educativa.	1.7 Existencia de servicios de apoyos para atención a los miembros de la comunidad educativa.

Categoría: 1.2 Protagonistas.

Variables	Indicadores	Evidencias	Estándar
Participan en actividades de planeación, selección de materiales didácticos, evaluación y se esfuerzan por aprender.	1.11 Desarrollo de reuniones de cuerpo colegiado para tomar decisiones de carácter académico y elaborar calendario de actividades	Calendarios académicos. Evidencias videográficas Minutas Base de datos de materiales didácticos por academia. Proyectos Planeaciones semestrales. y anuales Instrumentos de evaluación	1.8 El colegio cuenta con más de cinco evidencias que permiten corroborar la participación de la mayoría de los profesores en actividades de planeación, de selección de materiales y proyectos académicos y también la mayoría cumple con los compromisos derivados de ellas.
	1.12. Juntas Generales	Libro de actas Seguimiento de acuerdos Registro videográfico	
Comparten objetivos profesionales Se relacionan de manera personal.	1.13 Los colaboradores se sienten implicados y comprometidos con la misión lasallista, la institución y el liderazgo de la Dirección	Encuesta de opinión sobre el nivel de satisfacción profesional y/o laboral en el plantel	1.9 La mayor parte de los profesores comparten objetivos profesionales, mantienen relaciones cordiales con docentes del mismo nivel educativo y participan en reuniones de integración social.
	Los miembros de la comunidad llevan a cabo:	Registro de asistencia Registro videográfico	
	1.14 Convivios oficiales y de integración social. 1.15 Interacción en salón de maestros y áreas comunes o de esparcimiento	Reconocimientos comunitarios Encuentros, retiros, cursos	

Variables	Indicadores	Evidencias	Estándar
<p>Conocen información de la escuela y tienen compromiso con ella.</p>	<p>1.16 Se sienten implicados con la información y asuntos de la escuela 1.17 Tienen actitud de servicio. 1.18 Los directivos y docentes tienen capacidad para percibir el mundo desde el punto de vista del alumno.</p>	<p>Respuestas comprometidas de directivos y educadores. Actitudes de servicio en todas las respuestas a los asuntos escolares. Puntos de vista y decisiones, que muestran empatía.</p>	<p>1.10 La mayor parte de los profesores conocen la información de la institución, se sienten implicados en ella y la ofrecen a los alumnos y padres de familia con actitudes positivas y orientadoras</p>
<p>Los padres de familia participan activamente en la escuela.</p>	<p>1.19 Los hermanos y colaboradores en comunión con los padres de familia dan vida, animan y construyen una fraterna comunidad educativa 1.20 Se promueven reuniones formales, convivencias familiares y espacios para la reflexión y participación social.</p>	<p>Registro videográfico Actas de juntas de padres de familia. Programas de convivencias y otras actividades (retiros).</p>	<p>1.11 La participación de los padres de familia en la escuela, incluye: - Que los profesores y/o directivos, reciban y orienten a los padres. - Que los directivos tomen en cuenta sus sugerencias, - Que celebren reuniones formales, convivencias familiares, - Que la institución les ofrezca espacios de participación social. - El colegio ofrezca opciones de formación acerca: de su responsabilidad como</p>
<p>Los padres son siempre recibidos por los directores.</p>	<p>1.21 Los directivos escuchan a los padres, les orientan si es necesario y toman en cuenta sus sugerencias</p>	<p>Entrevista personal con los padres según se requiera a cargo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Orientación educativa • Titular 	

<p>La escuela ofrece opciones de formación a los padres</p>	<p>1.22 Ofrece o facilita la formación de los padres en: toma de conciencia acerca de sus responsabilidades como padres; formación cristiana y otros que respondan a sus necesidades</p>	<p>Existencia de Escuela para Padres Programas de los cursos que se ofrece</p>	<p>padres, formación cristiana, otros temas relacionados con sus necesidades. - Junto con ellos participan y construyen la comunidad educativa</p>
<p>La escuela se relaciona más estrechamente con los menos favorecidos</p>	<p>1.23 Los colaboradores, padres de familia y alumnos participan en diversas actividades que generen conciencia y apoyo al más necesitado en lo espiritual, humano y material</p>	<p>Atención a los alumnos de la misma comunidad lasallista en encuentros de reflexión. Salidas de campo a comunidades. Registro videográfico Actividades de Pastoral</p>	<p>1.12 La escuela tiene actividades en las que se relaciona con los menos favorecidos y alrededor del (40%) de los miembros de su comunidad (entre docentes y administrativos) participan en ellas. 1.13</p>

Categoría: 1.3 Comunicación Interna

Variables	Indicadores	Evidencias	Estándar
<p>Clima organizacional a) Características del trato en la Institución</p> <p>b) Características de las relaciones personales.</p>	<p>1.24 A través de la estructura organizacional bien definida se fortalecen las líneas de la comunicación</p>	<p>Organigrama</p>	<p>1.13 El clima de la organización se caracteriza por: Organigrama con líneas de comunicación bien definidas.</p>
	<p>1.25 Existe en la institución estabilidad y reconocimiento de logros. 1.26 Existe una actuación coherente 1.27 Desarrollo de actividades en las que se evidencia el comportamiento de los miembros de la comunidad.</p>	<p>Índices de rotación del personal Existe un Sistema de reconocimientos Directorios de personal con datos más relevantes.</p>	<p>Estabilidad o permanencia de su personal. Reconocimiento de logros. 1.14 Las conductas que se observan frecuentemente son: Actuación coherente, respeto, fraternidad, cordialidad, actitud de servicio, calidez en el desempeño de las funciones</p>
	<p>1.28 Fraternidad y cordialidad, generosidad 1.29 Verdadero interés por el Ser Humano 1.30 Actitud de servicio y solidaridad 1.31 Trato llano y respetuoso, igual para todos. 1.32 Calidad en el desempeño de las funciones 1.33 Se resuelven de manera prudente los conflictos.</p>	<p>Encuesta de Satisfacción o Guía de observación (derivada de indicadores) ó Registro videográfico; ó Entrevista con el responsable de Recursos Humanos</p>	<p>1.15 La institución y su personal resuelven las diferencias o conflictos surgidos en el trabajo, de manera prudente.</p>

VARIABLES	INDICADORES	EVIDENCIAS	ESTÁNDAR
<p>c) Relación del director o los directivos con los docentes. Se caracteriza por:</p> <p>Apoyos de carácter personal</p>	<p>1.34 Fortalecer el acompañamiento personalizado.</p> <p>1.35 Favorecer la autoestima y relaciones humanas.</p> <p>1.36 Evaluar y medir el grado de satisfacción del personal.</p> <p>1.37 Involucrar al personal en temas de salud, prevención, seguridad.</p> <p>1.38 Fomentar actividades sociales, culturales y deportivas.</p>	<p>Identificación de las necesidades afectivas, de capacitación y actualización con el apoyo del responsable de RR.HH</p> <p>Registro de entrevistas.</p> <p>Encuesta de satisfacción</p> <p>Guía de observación y retroalimentación.</p> <p>Reportes de asistencia, participación en las actividades.</p> <p>Programas de eventos</p>	<p>1.16 El director o grupo directivo, con el apoyo del responsable del personal deberá llevar a cabo por lo menos tres de las acciones descritas en los indicadores</p> <p>1.36 a 1.40 de acuerdo con las necesidades de su centro de trabajo.</p> <p>1.17 La participación de los profesores en actividades organizadas para ellos, debe superar el 60%</p>
<p>Apoyos de carácter técnico</p>	<p>1.39 Diseñar el trabajo de manera que considere retos, tenga claros sus fines y cuente con flexibilidad para propiciar cambios.</p> <p>1.40 Establecer estándares y criterios para el desarrollo de las distintas tareas académicas y administrativas.</p>	<p>Documentos internos que muestren estas características del trabajo.</p>	<p>1.18 Todos los trabajos que presenta el grupo directivo debe tener objetivos claros, mostrar retos y tener flexibilidad y establecer los criterios para el desarrollo de las tareas.</p>
<p>Apoyos relacionados con el estilo de liderazgo</p>	<p>1.41 Propiciar y apoyar las reuniones de cuerpos colegiados.</p> <p>1.42 Delegar supervisando o dando seguimiento con responsabilidad.</p> <p>1.43 Integración del equipo.</p> <p>1.44 Fomentar orgullo escolar, sentido de identidad.</p>	<p>Libro de actas</p> <p>Eventos Académicos, sociales culturales y deportivos</p> <p>Minutas de reunión de trabajo</p> <p>Fotografías de eventos</p>	<p>1.19 La institución debe contar con documentos que muestren el apoyo a grupos colegiados, seguimiento, integración del equipo y fomento al sentido de identidad.</p>

Variables	Indicadores	Evidencias	Estándar
<p>d) La relación entre los docentes, debe asegurarse:</p>	<p>1.45 Participación activa y contribución creativa y oportuna en diversos proyectos, en cuerpo colegiado.</p>	<p>Libro de actas Minutas de reunión de trabajo Registro videográfico Eventos Académicos, sociales culturales y deportivos</p>	<p>1.20 Más del 70% de los profesores debe participar en la forma que lo establecen los indicadores 1.47 y 1.48.</p>
	<p>1.46 Integración académica, social, cultural y deportiva.</p>	<p>Memoria del evento Fotografía del evento</p>	
	<p>1.47 Cumplimiento de los objetivos establecidos en el proyecto educativo.</p>	<p>Libro de actas Minutas de reunión de trabajo Fotografía del evento Reporte de cumplimiento de las actividades encomendadas</p>	<p>1.21 El cumplimiento de los objetivos del proyecto educativo debe estimarse en un nivel que supere el 60 %.</p>
	<p>1.48 Generar un equipo competitivo a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de propósitos previstos • Cursos de formación • Participación en eventos externos (congresos, foros etc.) • Proyectos de innovación • Consideración en todo momento del lado humano de cada miembro de la comunidad 	<p>Reportes generales Constancias, Diplomas y Reconocimientos Reportes de asistencia</p>	<p>1.22 El equipo docente del Colegio, debe hacer patentes en sus diversas actividades las características que describe el indicador 1.48</p>
	<p>1.49 Generación de una participación incluyente de alumnos y docentes de otras áreas</p>	<p>Actas de reuniones Reportes de actividades</p>	<p>1.23 El Colegio debe contar con un proyecto o actividad en donde participen profesores de diversos</p>

Categoría: 1.4 Interacción con la sociedad

Variables	Indicadores	Evidencias	Estándar
La comunidad se mantiene informada de acontecimientos, mundiales, nacionales y locales; atenta a las necesidades educativas y en actitud creativa	<p>1.51 En reuniones colegiadas se analizan acontecimientos relevantes y se distinguen las necesidades educativas a que dan origen</p> <p>1.52 La comunidad educativa elabora propuestas en plazos breves</p>	<p>Actas de cuerpos colegiados (temas tratados)</p> <p>Propuestas y proyectos derivados de informaciones o acontecimientos relevantes</p>	<p>1.25 En la institución debe existir información acerca de los temas relevantes surgidos durante el ciclo escolar y las actividades que desarrolla la escuela para responder a las necesidades educativas derivadas.</p>
Egresados. Seguimiento.	<p>1.53 La relación es cercana y fraterna.</p> <p>1.54 Se cuenta con información sobre su desempeño posterior.</p> <p>1.55 La relación es constructiva y de mutuo apoyo.</p>	<p>Directorios de egresados por generación y circulares de encuentros.</p> <p>Informaciones disponibles acerca del desempeño en niveles posteriores.</p> <p>Circulares e invitaciones a encuentros, memorias, fotos, video</p>	<p>1.26 La institución cuenta con los documentos que muestran el trabajo con sus egresados. Logra que un porcentaje superior al 30% de ellos, participe.</p>
Relación con instituciones lasallistas	<p>De colaboración en:</p> <p>1.56 En proyectos académicos</p> <p>1.57 Otros proyectos (actividades culturales, deportivas; intercambios</p>	<p>Acuerdos escritos, reportes de actividades, registros videográficos</p>	<p>1.27 La institución participa en dos o tres actividades o proyectos con otras instituciones lasallistas</p>

<p>Otras escuelas (cantidad de vínculos y objetivos)</p>	<p>1.58 El nexa es cercano y de mutuo apoyo en actividades y programas de carácter académico.</p> <p>1.59 Generación de convenios.</p> <p>1.60 Participación en eventos que fomenten la integración y la competitividad sana para una mejor sociedad.</p>	<p>A Oficios y/o constancias de participación en concursos, talleres, encuentros, etc.</p> <p>Diversidad de actividades que se promueven</p> <p>Existencia de convenios</p> <p>Programas de actividades</p>	<p>1.28 El Colegio cuenta con convenios que muestran su relación vigente con otras escuelas. Para su valoración debe tomarse en cuenta el número de convenios y la diversidad de las actividades.</p>
---	---	---	---

Variables	Indicadores	Evidencias	Estándar
<p>Relaciones con la Secretaría de Educación Pública y otras dependencias oficiales.</p>	<p>1.61 El vínculo es oficial, formal y de apoyo mutuo en actividades de carácter escolar.</p> <p>1.62 Cumplimiento ante las autoridades.</p> <p>1.63 Considerar la capacidad de respuesta creativa y oportuna a retos planteados por el contexto.</p>	<p>Incorporaciones, certificaciones, convocatorias,</p> <p>Constancias de participación.</p> <p>Documentos que muestren este tipo de respuestas.</p>	<p>1. 29 La Institución cuenta con la documentación que prueba que todos los trámites necesarios para su operación legal, se encuentran en orden; y mantiene relaciones cordiales, en general con las dependencias oficiales con las que se relaciona su actividad.</p>
<p>Alianzas estratégicas</p> <p>- Acciones de vinculación con organismos gubernamentales y no gubernamentales</p>	<p>1.64 El nexa es de apoyo mutuo en programas y actividades diversas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acción social • Becas • Intercambios • Capacitación 	<p>Acuerdos, contratos, convenios de programas y/o actividades</p> <p>Constancias, reconocimiento y/o diplomas de participación</p>	<p>1. 30 La institución cuenta con acuerdos, contratos y otros documentos para mostrar las alianzas estratégicas que ha desarrollado.</p> <p>1.31 Los convenios, acuerdos y</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Relación con proveedores. - La comunidad aprende, aplica y aporta a conocimientos, técnicas metodologías derivadas de avances tecnológicos. 		<p>Cuenta con actas o minutas de las reuniones celebradas.</p>	<p>contratos se encuentran vigentes o en proceso de actualización. (Es deseable que exista un convenio por cada nivel educativo)</p>
<p>Responsabilidad social</p>	<p>1.65 Desarrollo de proyectos en cuerpo colegiado y/o en convenio con el sector gubernamental o empresarial. 1.66 Cuenta con estudios relacionados con problemas del medio ambiente. 1.67 Lleva a cabo algún programa para la comunidad o participa en programas de la comunidad sobre estos temas. 1.68 Involucra a la comunidad educativa en estas acciones. 1.69 Tiene proyectos externos a favor de otras instituciones. 1.70 La escuela ha contribuido en la creación de una cultura de protección ambiental.</p>	<p>Proyecto de investigación Reporte de investigación. Constancias de participación de la comunidad. Convenios de vínculo y sus objetivos con sector gubernamental o empresarial. 1.69 Minutas de reuniones de cuerpo colegiado y/o de vinculación</p>	<p>1.32 La institución cuenta con algún estudio o programa que muestre su responsabilidad social y debe incluir la participación de los alumnos.</p>

Variable	Indicadores	Evidencias	Estándar
Acciones de mejora en la comunidad - Ofrece servicios a la comunidad - Programas educativos o tecno-lógicos en que participa la escuela.	1.71 Servicios a la comunidad (biblioteca, cursos, atención a algún tipo de problema) 1.72 Organiza o participa con la comunidad en programas de protección al medio ambiente (ej: reforestación)	Reportes de servicios a la comunidad. Agenda de cursos. Relación de instalaciones que prestan servicio a la comunidad Registro de proyectos externos e internos en los que participa con la comunidad	1.33 La Institución cuenta con los documentos en los que se reporta el desarrollo de al menos dos actividades de: - servicio a la comunidad, - apoyo intelectual, o - proyecto de investigación, que muestran sus vínculos con la comunidad en donde se ubica
Espacios de diálogo o de interlocución - Actividades que enaltezcan los valores cívicos.	1.73 Apoyo intelectual: ofrece espacios de discusión, diálogo e interlocución entre los diferentes actores.	Registro de espacios y eventos en los que se exprese la comunidad y se les pueda proporcionar asesoramiento con colaboradores especializados Registro videográfico	
La comunidad participa con la escuela en actividades que ella organiza. Entre estas actividades se incluyen: reflexiones, celebraciones de la Palabra, Eucaristías, Cursos en torno al carisma lasallista y vivencias de fe cristiana).	1.74 Desarrollo de proyectos de investigación que generen un impacto en la comunidad	Proyecto de investigación. Reporte. Estructura organizacional de los participantes.	

Categoría: 1.5. Evaluación de actividades y proyectos.

Variables	Indicadores	Evidencias	Estándar
Proyectos de comunidad	1.75 Desarrollo de proyectos en cuerpo colegiado	Reportes de Evaluación Instrumentos aplicados	1.34 La institución debe contar con evaluaciones aplicadas o en proceso de estos proyectos
Equipos responsables de evaluar	1.76 Generación de la Estructura organizacional que se encargue de la evaluación de los proyectos en la que participa el sector académico, gubernamental y/o empresarial	Estructura organizacional Normas y reglamento del equipo evaluador Aspectos y criterios que aplica el equipo evaluador Análisis y resultados del proyecto evaluado. Reporte del proyecto. Presentación ejecutiva del proyecto ante la junta directiva y/o representantes del sector gubernamental y/o empresarial.	1.35 Cuando las condiciones de la institución lo permitan, es deseable que se integre un cuerpo evaluador no sólo de estos proyectos, sino de las distintas actividades institucionales.

2. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Categoría: 2.1 Marco situacional

Variables	Indicadores	Evidencia	Estándar
<p>La institución cuenta con información:</p> <p>Interna. Acerca del colegio y sus diversos ámbitos de acción. Análisis FODA. Descripción e identificación de elementos claros, flexibles, que ofrecen retos e identifican demandas.</p> <p>Estudios comparativos</p> <p>Externa. Acerca de acontecimientos relacionados con diversos actores</p>	<p>2.1 Análisis del FODA: Oportunidades y amenazas. Fortalezas y debilidades.</p> <p>2.2 Entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Usuarios ● Liderazgo ● Planeación ● Información y conocimiento ● Personal ● Procesos ● Responsabilidad social ● Competitividad de la organización <p>2.3 Análisis de los cambios a nivel organización, económico, político y social en el ámbito global, nacional, local e individual.</p> <p>2.4 Análisis de documentos situacionales sobre educación a nivel nacional y estatal.</p> <p>2.5 Lo que las familias y la sociedad necesitan, esperan, demandan y realizan.</p> <p>2.6 Estudios comparativos del Modelo Nacional para la Calidad Total (considerar)</p>	<p>Existencia de estudios acerca de aspectos internos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis FODA - Estudios comparativos sobre usuarios actuales y potenciales, así como sobre el desarrollo de funciones y actividades en la institución. <p>Existencia de estudios acerca de acontecimientos externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de cambios económicos, políticos, sociales en ámbitos: local, nacional y global. - Análisis de documentos sobre educación a nivel nacional y estatal - Estudios acerca de lo que las familias esperan, demandan y realizan - Estudios comparativos con el Modelo Nacional para la Calidad Total - La institución distingue información que le falta 	<p>2.1 La institución debe contar con estudios que le permiten tener un conocimiento actualizado de su situación interna; y la información recabada a través de ellos, se utiliza como base de los proyectos de desarrollo del centro.</p> <p>2.2 La institución debe contar con estudios actualizados sobre el contexto, o éstos se encuentran en proceso de elaboración y la información que se obtiene de ellos, se consulta y se toma en</p>

<p>Identifica necesidades de información</p>	<p>2.7 Registros y análisis de la información recabadas, de forma actualizada</p>	<p>y se encuentra en proceso de obtenerla está buscando.</p>	<p>cuenta para la toma de decisiones tanto en los ámbitos académicos como administrativos.</p>
---	---	--	--

Categoría 2.2 Marco Doctrinal

<p>Orientaciones que sustentaran la dinámica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Filosofía institucional ● Herencia lasallista ● Valores y principios (atención a los más pobres) <p>Finalidades educativas</p>	<p>2.8 Descripción de la Filosofía, visión antropológica, cosmológica, trascendente.</p> <p>2.9 Ideario</p> <p>2.10 Misión</p> <p>2.11 Visión</p> <p>2.12 Valores</p> <p>2.13 Principios</p> <p>2.14 Definición del alumno y del docente,</p> <p>2.15 Definición del currículo y la educación</p> <p>2.16 Enfoque educativo de la institución</p>	<p>Evidencias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descripción de la Filosofía fundamentada y alineada con el carisma lasallista. - Ideario (escrito y publicado) - Misión (escrita y publicada) - Valores y principios (claros y difundidos) - Perfil del alumno - Perfil del docente 	<p>Estándar</p> <p>2.3 La institución cuenta con documentos en los que se publica el Ideario y la Misión.</p> <p>2.4 La institución da a conocer los valores a la comunidad educativa y los promueve en todas sus prácticas.</p> <p>2.5 La institución tiene definidos los perfiles del adulto y del docente en sus documentos académicos.</p> <p>2.6 Todos los documentos institucionales relacionados con la orientación filosófica, deben estar alineados con el Modelo Educativo Distrital, que considera los valores, los perfiles y el carisma.</p> <p>2.7 La institución revisa su</p>
---	--	---	--

			práctica educativa y realiza esfuerzos por cumplir con lo establecido en los documentos que sustentan su orientación filosófica.
--	--	--	--

Categoría 2.3 Marco operacional

Variables	Indicadores	Evidencias	Estándar
Plan de acción de escuela en pastoral con base en los marcos anteriores y con orientación preferente hacia los más necesitados.	2.17 Papel del director 2.18 Equipo docente comprometido 2.19 Equipo animador en las distintas etapas del proyecto.	- Existe un equipo animador en el que participan el director y el equipo docente comprometido	2.8 El equipo animador en el que se integra el personal docente y el director participan en todas las etapas de desarrollo del PEI y acompañan en los procesos a la comunidad educativa.
Participación del Personal	2.20 Proyectos de desarrollo (de acuerdo con prioridades del Colegio) 2.21 Programas de promoción y difusión de los valores institucionales 2.22 Programas de formación de personal 2.23 Programas relacionados con los alumnos más pobres (los que no tienen medios materiales, inmigrantes, ignorantes, malas compañías, buscan calidad de vida por vías erróneas, viven en el espíritu del mundo, acosados por las creencias religiosas o culturales, sufren explotación por medio del	Proyectos de Desarrollo relacionados con: - Difusión y promoción de valores - Formación del personal - Atención a alumnos más pobres, considerando diversas carencias; y que - Responden a necesidades detectadas.	2.9 Existen en la institución proyectos de desarrollo que han tomado en cuenta el marco situacional (que detecta las necesidades) y el doctrinal (que define las orientaciones) y se están llevando a cabo.
Proyectos de desarrollo			

<p>Plan Anual de Trabajo (PAT)</p>	<p>trabajo, niños en la guerra o que sufren explotaciones de otro tipo)</p> <p>(Plan anual de trabajo [PAT]):</p> <p>2.24 Comunicación de políticas</p> <p>2.25 Establecimiento de prioridades</p> <p>2.26 Estructuras para lograr metas y objetivos propuestos (educación integral de calidad)</p>	<p>Plan de Trabajo Anual que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunica políticas - Establece prioridades - Se enfoca al logro de metas y objetivos: el aprendizaje de los alumnos. 	<p>2.10 La Institución cuenta con un Plan de Trabajo Anual, que cuenta con todos sus elementos; y este plan se está llevando a cabo.</p>
<p>Estrategias administrativas</p>	<p>2.27 Estrategias dirigidas al logro del compromiso y al desarrollo de la capacidad de aprendizaje.</p> <p>2.28 Estrategias definidas con participación de la comunidad. Orientadas al apoyo al más necesitado: Becas, apoyo a alumnos de bajos recursos, proyectos de impacto en la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programa administrativo para brindar servicio y apoyo al más necesitado 	<p>2.11 Existe en la escuela un programa que incluye diferentes formas de brindar servicio y apoyo al más necesitado.</p> <p>2.12 Número de alumnos que reciben apoyos de la institución , agrupados por tipo de apoyo. (Beca, participación en programas que ofrezca la institución).</p>
<p>Evaluación de proyectos.</p>	<p>2.29 Considerar impacto, logros, resultados para la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos de evaluación para las distintas etapas en el desarrollo de los proyectos (Consideran impacto, logros, 	<p>2.13 La institución cuenta con instrumentos y estrategias que le permiten evaluar las distintas etapas del desarrollo de sus proyectos.</p>

	<p>2.30 Agentes de la calidad: usuarios, liderazgo, planeación, personal, procesos, responsabilidad social y competitividad de la organización</p>	<p>resultados, aplicación a toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none">- Instrumentos de evaluación enfocados a agentes de calidad.- Reportes de evaluación de proyectos.	<p>2.14 La institución cuenta con reportes de las evaluaciones que ha aplicado.</p>
--	--	---	---

3. ÁMBITO DEL APRENDIZAJE Y LA ENSEÑANZA. Opción A

3.1 CATEGORÍA: El Alumno

3.1.1 Objetivos y enfoque

Variable	Indicador	Evidencia	Estándar
“El alumno en su totalidad, unidad y protagonismo es el centro de la acción educativa.”	<p>El alumno:</p> <p>3.1 Expresa sus puntos de vista e iniciativas.</p> <p>3.2 Participa dinámicamente en su proceso de formación</p> <p>3.3 Participa en encargos de clase y comisiones asignadas</p>	<p>-Programas de actividades en foros y congresos.</p> <p>-Plan de trabajo del comité de alumnos.</p> <p>-Autoevaluaciones del alumno de sus propios avances, propuestas de actividades.</p> <p>-Comisiones y tareas asignadas para alumnos.</p> <p>-Documento de obligaciones y derechos del alumno</p>	<p>3.1 El colegio cuenta con documentos que permiten verificar la participación frecuente de los alumnos en actividades, autoevaluaciones, propuestas y foros relacionados con su propia formación.</p>
Sentido de las normas y la disciplina	<p>3.4 Acepta las normas y la disciplina que se marca en el reglamento escolar.</p> <p>3.5 Es capaz de trasladar las normas y la disciplina a su entorno (social y familiar y en su vida cotidiana)</p>	<p>Conocimiento del reglamento escolar.</p> <p>Reporte de las tutorías en clase en relación a las normas y la disciplina.</p> <p>Reporte de las tutorías en clase en relación con el trabajo extraescolar y relación familiar</p>	<p>3.2 El colegio cuenta con un reglamento escolar publicado y con un eficiente trabajo de tutorías y/o asesorías que le permiten verificar el alcance de su trabajo (indicador 3.5)</p>

3.1.2 Ingreso

Variable	Indicador	Evidencias	Estándar
Matrícula	El alumno: 3.6 Se integra a la institución con una matrícula y un expediente.	Número de matrícula por alumno. Lista de alumnos por grupo y grado Expediente	3.3 El colegio diseña las estrategias necesarias para mantener la cantidad de alumnos inscritos y los organiza para favorecer el aprendizaje.
Proceso de admisión	3.7 Conoce el proceso de admisión de la Institución 3.8 Participa en la forma en que lo establece el proceso publicado	Documento publicado donde explica el proceso de admisión Examen de admisión para cada nivel educativo Proceso bien organizado	3.4 El Colegio cuenta con un proceso de admisión claro y equitativo y lo lleva a cabo de acuerdo con el documento publicado.
Cobertura	3.9 Cantidad de alumnos de nuevo ingreso 3.10 Número de alumnos inscritos por nivel 3.11 Diferencia en porcentaje con respecto al número de alumnos del ciclo anterior	Lista de alumnos inscritos de nuevo ingreso Registro de alumnos inscritos por nivel. Tabla comparativa de alumnos inscritos en el ciclo anterior y el nuevo ciclo	3.5 La institución cuida mantener la cantidad de alumnos por nivel con respecto al ciclo escolar anterior.
Equidad	3.12 Recibe la información sobre las cuotas de inscripción y colegiaturas al ingresar a la institución 3.13 Conoce los requisitos para solicitar una beca 3.14 Un porcentaje de alumnos necesitados es	Publicación de los costos de inscripción, monto de colegiaturas y requisitos para obtener beca. Lista de alumnos becados por la institución	3.6 La institución mantiene un costo accesible, de acuerdo a los propósitos fundacionales. 3.7 El Colegio, vela por los alumnos más necesitados (económicamente).

	<p>beneficiado con beca al ingresar a la Institución</p> <p>3.15 El alumno con alguna necesidad educativa especial (capacidades diferentes) es integrado a la institución</p> <p>3.16 El alumno es aceptado no importando su credo religioso, raza ni su nivel socioeconómico.</p>	<p>Lista de alumnos con capacidades diferentes integrados al grupo. (explicar capacidad)</p> <p>Listas de alumnos integrados al grupo.</p> <p>Expedientes de cada alumno</p>	<p>3.8 La comunidad educativa actúa de manera incluyente tanto con alumnos que requieren atención especial como con alumnos de otro credo, raza o nivel socioeconómico.</p>
<p>Perfil de ingreso</p>	<p>3.17 El colegio tiene definido el perfil de ingreso de los alumnos que harán su proceso de admisión.</p> <p>3.18 Porcentaje de alumnos de nuevo ingreso que cumplen con el perfil deseado (nivel socioeconómico, procedencia, etc)</p>	<p>Documento que establezca el perfil de ingreso del alumno</p> <p>Tabla comparativa de perfiles de ingreso real de una generación frente al perfil deseado.</p>	<p>3.9 El colegio cuenta con un porcentaje elevado de correspondencia entre el perfil real y el deseado (con base en la filosofía lasallista).</p>

3.1.3 Proceso de formación

Variable	Indicador	Evidencia	Estándar
Actividades centrales	<p>El alumno:</p> <p>3.19 Recibe una educación basada en los programas oficiales.</p> <p>3.20 Recibe una educación basada en competencias</p>	<p>Programaciones de cada una de las materias y cotejarlas con el programa oficial.</p> <p>Planeaciones didácticas de las clases donde se incluyan las competencias</p>	<p>3.10 En el colegio se da prioridad al logro de objetivos centrales que establecen los programas oficiales y se pone atención al desarrollo de competencias en todas las materias.</p>
Actividades complementarias	<p>El alumno</p> <p>3.21 Recibe educación complementaria a los programas oficiales por ej: los proyectos de lectura eficaz, papás lectores, desarrollo de habilidades del pensamiento, formación en la fe, idiomas; otros.</p>	<p>Reporte de los proyectos.</p> <p>Planes y programas.</p> <p>Calendario de actividades</p>	<p>3.11 La institución cuenta con programas complementarios de muy buena calidad académica y de gran utilidad para el alumno; de acuerdo con su Proyecto Educativo.</p>
Permanencia (Contraria a deserción)	<p>3.22 Recibe atención en casos de posible deserción (económica, aprendizaje, afectiva. etc.)</p>	<p>Expedientes de trabajo social donde se atiendan casos de posible deserción de alumnos.</p>	<p>3.12 Los alumnos del colegio que se encuentran en riesgo de deserción, son atendidos por un programa concreto, que se les ofrece.</p>
Seguimiento de alumnos	<p>3.23 La escuela cuenta con un registro de seguimiento escolar de cada alumno.</p> <p>3.24 La escuela brinda apoyo socio-afectivo al alumno (asesoría sobre necesidades emocionales, físicas y sociales, apoyo en problemas personales.)</p>	<p>Expedientes para el seguimiento de cada uno de los alumnos</p> <p>Programas de atención especial para alumnos en situación de riesgo físico y emocional.</p>	<p>3.13 La escuela cuenta con expedientes completos y organizados para el seguimiento de cada alumno, en especial de los que enfrentan problemas.</p>

3.1.4 Egreso

Variable	Indicador	Evidencia	Estándar
Eficiencia Terminal	3.25 Porcentaje de alumnos que terminaron el programa, sobre los alumnos que iniciaron.	Registros de inscripción y de bajas. Tablas de porcentajes de deserción	3.14 La escuela se esfuerza por evitar la deserción. Su porcentaje de eficiencia terminal es superior a la media nacional, en este nivel educativo.
Perfil de Egreso	3.26 El alumno cubre el perfil de egreso al terminar sus estudios	Documento que contiene el perfil de egreso del alumno	3.15 La mayor parte de los alumnos que egresan cubren en más del 70%, el perfil de egreso (oficial e institucional) establecido para el nivel educativo.
3.27 Estímulos y reconocimientos	3.27 La institución reconoce el esfuerzo de sus alumnos: mejor aprovechamiento académico, trayectoria escolar destacada, asistencia, participantes en concursos y evaluaciones externas, y los estimula con base en los criterios de la Institución.	Criterios para otorgar reconocimientos Difusión de estas normas Reporte de estímulos y reconocimientos entregados	3.16 La institución otorga reconocimientos a sus alumnos, cuenta con normas publicadas y registros de los reconocimientos otorgados.
Seguimiento de Egresados	3.28 La administración del colegio lleva un seguimiento de estudios de sus egresados, así como de su ingreso a niveles superiores. 3.29 Los ex alumnos participan en la escuela con sus propios planes de trabajo, elaborados en coordinación con la institución.	Registro de seguimiento de egresados Existencia de Sociedad de ex alumnos de la Institución Programa de actividades para ex alumnos. Actas de reuniones	3.17 Un porcentaje superior al 85% de los egresados son admitidos en el nivel educativo siguiente. 3.18 El colegio cuenta con un grupo organizado de ex alumnos que desarrolla sus planes de trabajo, alineados con las metas institucionales.

3.1.5 Evaluación de los aprendizajes

Variable	Indicador	Evidencia	Estándar
<p>Formas de evaluación</p>	<p>El alumno: 3.30 Es evaluado empleando instrumentos de evaluación diversos (portafolios, rúbricas, entre otros.) 3.31 Es evaluado con instrumentos y enfoques que responden a los objetivos y a las experiencias de aprendizaje que se aplican en el aula. 3.32 Es evaluado en aspectos de carácter formativo 3.33 Aplica sus propias autoevaluaciones en su proceso de enseñanza-aprendizaje 3.34 Participa en las evaluaciones externas (ENLACE, CENEVAL, MEL) 3.35 El colegio utiliza la información obtenida en las evaluaciones nacionales para replantear objetivos y métodos de enseñanza.</p>	<p>Reportes de las distintas evaluaciones Instrumentos de evaluación utilizados (portafolio, rúbrica) Instrumentos y reportes de autoevaluaciones Resultados de las evaluaciones y seguimiento de las mismas en los nuevos programas Evaluaciones de ENLACE, CENEVAL, MEL.</p>	<p>3.19 El colegio establece criterios acerca de las evaluaciones que se aplican a los alumnos en distintos ámbitos de su formación; y garantiza a través de ellos: la congruencia entre los objetivos y las estrategias de enseñanza y la periodicidad y enfoque y uso adecuado de los resultados. 3.20 Cuenta con registros de los resultados de cada uno de sus alumnos 3.21 Mejora la calidad de la enseñanza, con base en los resultados obtenidos en las evaluaciones nacionales, estatales y locales.</p>

Categoría: 3.2 Currículo

Variables	Indicadores	Evidencias	Estándares
Aspectos curriculares que corresponden a decisiones institucionales	3. 36 Justificación de los aspectos del currículo que corresponden a decisiones institucionales y responden a los requerimientos de la MEL.	Documento de justificación de las decisiones institucionales sobre el currículo.	3.22 La institución cuenta con una justificación académica sólida que fundamenta las decisiones institucionales sobre el currículo.

3.2.1 Aprender a Ser (Desarrollo personal)

Etapas de crecimiento. Percepción, actitudes, sentido crítico.	3. 37 Ejerce su libertad con autonomía y responsabilidad 3. 38 Participa en diversas actividades que le permiten ejercitar la percepción, el sentido crítico y la capacidad de asombro	Reporte de las tutorías en clase que muestren los rasgos de: <ul style="list-style-type: none"> - autonomía - responsabilidad - solidaridad - generosidad - aceptación mutua - reconocimiento de esfuerzos y logros - trabajo en equipo - integración del grupo Planeación de clases en donde se promueve el sentido crítico, la percepción y la capacidad de asombro del alumno.	3.23 El colegio cuenta con un eficiente trabajo de tutorías y/o asesorías por grupo, que reporte los avances de los alumnos en los rasgos relacionados con su desarrollo personal y de integración grupal. 3.24 La institución cuenta con planeaciones de clase en donde se promueve en el alumno el sentido crítico y la percepción.
Motivación y autoestima, conciencia de sí mismo	El alumno: 3. 39 Ejercita la auto-observación de su avance para lograr la conciencia de sí mismo, se reconozca como persona única y trabaje sobre su personalidad y autoestima. 3. 41 Respeta a los demás como personas únicas.	Programas que promuevan la auto-observación y superación personal. Programa de actividades donde se promueva el autoestima y el sentido de la vida. Controles de conducta por alumno.	3.25 La escuela cuenta con programas de promoción de: autoestima, superación personal y respeto.

3.2.1 Aprender a aprender.

Variable	Indicadores	Evidencias	Estándar
(Desarrollo cognoscitivo)	El alumno: 3. 42 Aprende a aprender. 3.43 Expresa la adquisición de un conocimiento y su transferencia, en forma objetiva, en todos los campos formativos: - Lenguaje y comunicación - Pensamiento matemático - Exploración y comprensión del mundo natural y social (desarrollo físico).	Plan y programas que se aplican en la institución. Planeaciones didácticas de la clase, donde se incluyan actividades de aprender a aprender en los diversos campos formativos. Trabajos, cuadernos o proyectos de alumnos donde se exprese lo que han aprendido, en los distintos campos formativos (aspectos visibles: periódico mural, revista). Trabajos donde el alumno muestre que reconoce sus propios procesos mentales, donde se muestre su disciplina y esfuerzo en las actividades escolares. (Tareas, ejercicios)	3.26 El colegio cuenta con documentos (programas, planeación, proyectos, trabajos de alumnos) donde puede observarse la promoción de actividades para que el alumno aprenda a aprender y se evidencien los avances en la metacognición y en la adquisición de disciplina académica.
	3. 44 Reconoce sus propios procesos mentales. Metacognición.		
	3. 45 Manifiesta disciplina y esfuerzo al realizar sus actividades.		
	Desarrollo físico	3. 46 Realiza actividades deportivas en su colegio como parte de un programa de formación (curriculares y co-curriculares). 3. 47 Cuenta con espacios de participación y competencias deportivas. 3. 48 Destacado deportivamente en la institución, es promovido y apoyado para mejorar su desarrollo. (potencial deportivo).	Programa deportivo de la institución. Documento de sistema de competencias deportivas en la institución. Programa de seguimiento de talentos deportivos. Reporte de resultados.

3.2.3 Aprender a hacer

<p>(Educación para la vida)</p>	<p>El alumno: 3. 49 Adquirir saberes, actitudes e instrumentos aplicables a su vida cotidiana. 3. 50 Aplica su capacidad intelectual para entender mensajes verdades y falacias. 3. 51 Expresa su creatividad en la vida diaria.</p>	<p>Planeaciones didácticas que desarrollen la aplicación práctica de los aprendizajes. Planeaciones donde se realicen actividades para distinguir la verdad de la falacia. Trabajos de los alumnos en clase (proyectos, semana de la ciencia, etc.).</p>	<p>3.30 Las planeaciones de clase muestran actividades, enfocadas a la aplicación de los conocimientos; incluyen actividades para lograr capacidad para distinguir verdades y falacias y las experiencias están orientadas a desarrollar la creatividad sobre todo para resolver los problemas de la vida diaria.</p>
<p>Desarrollo de Competencias</p>	<p>El alumno: 3. 52 trabaja en las clases para el desarrollo de sus competencias básicas. 3. 53 Desarrolla en su formación, competencias de comunicación. 3. 54 Desarrolla en su formación, competencias de razonamiento lógico. 3. 55 Desarrolla competencias de pensamiento científico. 3. 56 Usa nuevas tecnologías para su aprendizaje.</p>	<p>Planeación didáctica que incluye el desarrollo de las competencias propias de la asignatura, grado y nivel educativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - básicas - de comunicación - de razonamiento lógico - de pensamiento científico. <p>Programas oficiales. Programa institucional Planeación. Trabajos y proyectos de los alumnos. Archivos electrónicos.</p>	<p>3.31 El colegio cuenta con planes enfocados a desarrollar los distintos tipos de competencias en el aula; así como a promover la aplicación de los conocimientos.</p>

3.2.4 Aprender a convivir

<p>(Desarrollo relacional o social)</p>	<p>El alumno:</p> <p>3.57 Participa en experiencias que le permiten desarrollar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - trabajos en colaboración - integración con su grupo - solidaridad - diálogo y aceptación mutua - reconocimiento de esfuerzos y logros - actitud de servicio - generosidad (capacidad de compartir). <p>3.58 Participa en experiencias de aprendizaje en la institución o en proyectos externos, que contribuyan en su educación para la justicia y la paz.</p> <p>3.59 Participa en actividades de servicio a la comunidad.</p> <p>3.60 Vive experiencias de encuentro con los más necesitados. (asilos, casa hogar).</p> <p>3.61 Colabora a través de las colectas para las misiones.</p> <p>3.62 Participa en actividades de voluntariado.</p>	<p>Programa con objetivos enfocados al logro de los rasgos mencionados.</p> <p>Planeación didáctica</p> <p>Trabajos o proyectos de los alumnos.</p> <p>Proyectos institucionales e interinstitucionales acerca de justicia y paz.</p> <p>Programas de servicio social a la comunidad.</p> <p>Proyectos de atención a los más necesitados (documento).</p> <p>Porcentaje de alumnos que participan en la colecta de misiones.</p> <p>Alumnos inscritos en programas de voluntariado (lista y programa asignado).</p>	<p>3.32 La Institución cuenta con proyectos, programas o actividades para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar sus habilidades sociales. • Promover el trabajo colaborativo • Interesarse por el logro de la paz y la justicia. • Prestar servicios a la comunidad. • Ofrecer atención concreta a los más necesitados. • Integrar el servicio a los pobres como actividad cotidiana. • Colaborar con las misiones. • Participar activamente en las actividades de voluntariado del Distrito. <p>3.33 Todos los alumnos, por nivel educativo participan en este tipo de actividades.</p>
--	---	---	---

<p>Expresión y apreciación artística</p>	<p>El alumno :</p> <p>3. 63 Realiza actividades culturales y artísticas en su colegio como parte de un programa de formación (curriculares y co-curriculares).</p> <p>3. 64 Cuenta con espacios de expresión cultural y artística dentro de la institución.</p> <p>3. 65 Destacado en actividades culturales y artísticas , es promovido y apoyado para mejorar su desarrollo.</p>	<p>Programas de cultura y arte dentro de la institución.</p> <p>Programas, eventos culturales y artísticos (posters, publicaciones).</p> <p>Programas de seguimiento a talentos culturales y artísticos.</p> <p>Reportes.</p>	<p>3.34 El colegio fomenta la cultura y el arte a través del desarrollo de programas, en los espacios con los que cuenta para ello.</p> <p>3.35 Promueve los talentos culturales y artísticos con un programa de seguimiento.</p> <p>3.36 Los alumnos participa en las actividades culturales y artísticas co-curriculares.</p>
---	--	---	---

3.2.5 Aprender a relacionarse con lo trascendente

<p>(Desarrollo espiritual)</p>	<p>El alumno:</p> <p>3. 66 Conoce y vive los valores evangélicos en la institución a través de los planes y programas de formación en la fe.</p> <p>3. 67 Conoce y práctica los valores lasallistas de fe, fraternidad y servicio.</p> <p>3. 68 Se integra a grupos apostólicos que favorecen el servicio y la formación entorno a la Fe.</p> <p>3. 69 Participa con entusiasmo en las actividades religiosas de la institución (oración y reflexión diaria, rosarios vivientes, viacrucis, Eucaristía, semana lasallista, retiros, jornadas, etc.).</p> <p>3. 70 Se prepara en el colegio para recibir los sacramentos de bautizo, primera comunión y/o confirmación.</p> <p>3. 71 Participa en talleres en torno al carisma lasallista.</p> <p>3.72 La Institución cuenta con un Delegado Vocacional que lleva el seguimiento y proceso de</p>	<p>Proyecto de evangelización y apostolado, programas de formación en la fe (Proyecto de Escuela en Pastoral).</p> <p>Actividades enfocadas al conocimiento y la aplicación.</p> <p>Documento con las actividades de experiencia de Dios con los alumnos (retiros, jornadas, encuentros).</p> <p>Grupos apostólicos establecidos (MIL, MOPREL, MOJULA) y programa de formación y apostolado Programa de actividades religiosas para los alumnos</p> <p>Recursos de apoyo didáctico para oraciones y reflexiones.</p> <p>Programa de actividades sacramentales y plan de catequesis. Documento con programas y talleres sobre lasallismo.</p> <p>Expediente de cada uno de los</p>	<p>3.37 El Colegio cuenta con Proyectos, planes y programas de actividades con objetivos claros y estrategias bien definidas para desarrollar la dimensión espiritual. (Proyecto de Escuela en Pastoral, Plan completo de pastoral infantil y juvenil, Plan sacramental)</p> <p>3.38 Ofrece opciones para conocer la obra de De La Salle.</p> <p>3.39 Las actividades para concretar estos proyectos están bien organizadas y cuentan con personal profesional para su conducción).</p> <p>3.40 Cuenta con información acerca del número de alumnos que participan en ellas.</p>
---------------------------------------	--	---	---

	formación de los vocacionados.	alumnos con interés vocacional.	3.41 Se llevan a cabo actividades enfocadas al discernimiento vocacional en la Institución.
--	--------------------------------	---------------------------------	---

3.2.6 Evaluación curricular

Evaluación curricular que corresponden a decisiones institucionales	3.73 Evaluación del currículo en las decisiones institucionales (Distintos programas de formación que se ofrecen a los alumnos de manera complementaria) .	<ul style="list-style-type: none"> - Método de evaluación e instrumentos que se utilizan para la evaluación de los programas institucionales. - Periodicidad con la que se aplica. Reporte de evaluaciones	3.42 La institución cuenta con documentos que permitan conocer la metodología, los instrumentos utilizados y los criterios aplicados en la evaluación curricular de sus programas institucionales. 3.43 Los programas institucionales de formación son evaluados en períodos de 5 años.
--	--	--	--

4. ÁMBITO DEL APRENDIZAJE Y LA ENSEÑANZA. Opción B

Categoría 4.1 El educador

Variable	Indicador	Evidencia	Estándar
Características personales⁶ deseables: Capacidad de relación con lo trascendente (piedad),	El educador: 4.1 Es ejemplo en su actuar y decir, dentro y fuera del centro. 4.2 Conoce al alumno y lo trata, dentro y fuera del salón de clase, con la dignidad de un Hijo de Dios.	Las características de los profesores deben acercarse a las que se señalan como deseables. Autoevaluación o Evaluación por parte de Departamentos de Psicopedagogía	4.1 Todos los educadores que colaboran en la institución conocen las características personales deseables; reúnen 5 ó 6 de estos rasgos; distinguen el valor de estas cualidades en el desarrollo del trabajo educativo y muestran interés por avanzar en su aprendizaje.
	4.3 Cumple puntualmente con sus compromisos educativos (asistencia, entrega de planeación acordada). 4.4 Se muestra atento a todas y cada una de las actividades que realizan sus alumnos 4.5		
Con sentido equilibrado de la realidad (prudencia)	4.6 Posee la capacidad para la resolución de problemas (ponderado, prudente, sencillo, humilde).		
Con capacidad de autocontrol (paciencia)	4.7 Es capaz de escuchar y dialogar. 4.8 Se muestra paciente, especialmente con sus alumnos culturalmente poco favorecidos. 4.9		
Percepción madura de sus capacidades (humildad)	4.10 Es autocrítico y capaz de reconocer su propio valor.		

⁶ Se transcribe una traducción actual de las “doce virtudes del buen maestro” elaborada en uno de los Colegios del Distrito

Capacidad de autodomínio (masedumbre)	4.11 Muestra fortaleza al superar dificultades, cordialidad.		
Fuerza moral, constancia, serenidad (gravedad)	4.12 Se muestra sensible y cordial ante los problemas. Posee autodomínio.		
Disciplina personal (silencio)	4.13 Es discreto en el uso de la voz. 4.12 Mostrar es más eficaz que decir.		
Disponibilidad a escuchar, capacidad crítica (sabiduría)	4.13 Elige adecuada y oportunamente los medios y recursos disponibles. 4.14 Es abierto y respetuoso hacia quienes profesan otras creencias. 4.15		
Colaboración (generosidad).	4.16 Continúa su trabajo a pesar de las dificultades		
Actitudes	4.17 Muestra interés y apertura por lo educativo. 4.18 Denota sentido de pertenencia. 4.19 Sentido de pertenencia. 4.20 Compromiso con los ideales, la gestión de la Institución y con la cultura propia del lugar. 4.21 Sensibilidad ante las intuiciones fundacionales 4.22		

Variable	Indicadores	Evidencia	Estándar
Características profesionales Formación pedagógica	El educador: 4.23 Aprueba los exámenes que propone la institución. 4.24 Muestra conocimientos sobre el niño o adolescente.	Expediente de cada profesor (documentos que sustentan su formación, experiencia y competencia pedagógica)	4.2 El 100% de los profesores debe contar con formación pedagógica o encontrarse inscrito en programas de formación
	4.25 Imparte las materias propias de su área o especialidad. 4.26 Está actualizado en los conocimientos que imparte.	Expediente de cada profesor (documentos formación en su campo disciplinario) Resumen que muestre la situación de cada profesor	4.3 Todos los profesores deben impartir cursos relacionados con su área de formación .
Confianza en el alumno	4.27 Promueve el trabajo autónomo de sus alumnos.	Planeación de los docentes	4.4 La mayoría de los profesores: conocen expectativas y necesidades de los alumnos, parten de los conocimientos previos y promueven el trabajo autónomo en sus grupos.
Parte de la realidad de sus alumnos	4.28 Las experiencias de aprendizaje que propone tienen como punto de partida los conocimientos previos y los intereses de sus alumnos.	Informes del Departamento de Psicopedagogía	
Habilidad para lograr en sus alumnos la preparación adecuada	4.29 Conoce las necesidades y expectativas de sus alumnos. 4.30 Planea los objetivos, las tareas y actividades considerando las diversas necesidades y aptitudes de cada alumno	Evaluación docente	
Planea sus actividades	4.31 Muestra en sus planes integración, continuidad y progreso de las actividades de aprendizaje.	Planeación de los docentes	4.5 Todos los profesores deben contar con sus planes de clase y en ellos debe observarse el buen uso del tiempo así como continuidad y progreso en avances.
Buen uso del tiempo	4.32 Es responsable y respetuoso de los tiempos señalados durante su labor académica.		

<p>Aplicación constante por mejorar la calidad de su trabajo</p>	<p>4.33 Se interesa y responsabiliza de su formación permanente. 4.32 Valora las virtudes profesionales y se esfuerza por conseguir las competencias didácticas u ocupacionales).</p>	<p>Departamento de Psicopedagogía o de Recursos Humanos (Entrevista o revisión de reportes de actividades en que participan los profesores)</p>	<p>4.6 El Colegio cuenta con mecanismos para conocer e impulsar el desarrollo de estos intereses en sus profesores.</p>
--	---	---	---

Variable	Indicadores	Evidencias	Estándares
<p>Características de vocación y compromiso Con vocación al magisterio</p>	<p>El educador: 4.34 Muestra gusto por el trabajo docente y está satisfecho con su labor educativa en la Institución.</p>	<p>Entrevistas a profesores</p>	<p>4.7 Más del 85% de los profesores muestra gusto por su actividad como educador.</p>
<p>Comparte y da testimonio de la misión educativa lasallista</p>	<p>4.35 Expresa ser parte de la Institución y actúa de manera congruente con los valores institucionales. 4.36 Brinda atención, tiempo y servicio a sus alumnos y a los miembros de la comunidad educativa. 4.37 Participación activa en las actividades, sociales, académicas, deportivas, culturales y religiosas que promueve la institución o el Distrito</p>	<p>Reportes de actividades que organiza el Colegio. Registros videográficos Planeaciones docentes (metodología)</p>	<p>4.8 Los docentes de la institución dan testimonio de la misión educativa, brindan tiempo y atención a sus alumnos, participan en actividades académicas y de otro tipo en el colegio y en el Distrito; y se comprometen con la línea pedagógica que establece el Proyecto Educativo Institucional</p>
<p>Compromiso con el proyecto educativo</p>	<p>4.38 Se compromete con la metodología y línea pedagógica que surge del proyecto educativo institucional</p>		

<p>Formación Formación inicial</p>	<p>4.39 El educador cuenta con la formación inicial básica, de acuerdo con el nivel educativo en que trabaja en la disciplina o área del conocimiento que enseña.</p>	<p>Expedientes de cada profesor</p>	<p>4.9 Todos los profesores deben cumplir con la formación establecida para el nivel educativo en el que trabajan.</p>
<p>Formación permanente Programas para promover el mejoramiento personal</p>	<p>4.40 Participa activamente en el programa de formación docente continuada orientado a desarrollar su propio perfil psicológico, pedagógico, profesional, filosófico y social dentro y fuera de la institución.</p>	<p>Expediente de cada profesor Programas de formación que ofrece la Institución</p>	<p>4.10 Los profesores participa en los diversos programas de formación que ofrece el colegio o en programas externos. 4.11 Los expedientes contienen constancias de formación con fechas recientes.</p>
<p>Formación en el marco de la tradición educativa lasallista.</p>	<p>4.41 Se interesa y asiste a cursos de inducción o de formación lasallistas. 4.42 Se actualiza en su actividad de tutoría, con base en la tradición pedagógica institucional. 4.43 Conoce las líneas sobre la “escuela en pastoral”, para favorecer su desarrollo humano y estar motivado en atender a grupos necesitados.</p>	<p>Programas de formación lasallista en los que participan los profesores del colegio. Reportes de participación</p>	<p>4.12 Los profesores del colegio han participado en los cursos de formación lasallista; conocen las líneas sobre la “escuela en pastoral” y colaboran con las actividades de la “tutoría” o titularidad.</p>
<p>Re-alimentar la práctica docente a través de observaciones sistemáticas.</p>	<p>4.44 Muestra disposición para la observación sistemática de sus clases. 4.45 Permite la realimentación de la observación docente</p>	<p>Programa de visitas Guía de observación Reportes</p>	<p>4.13 El colegio cuenta con un sistema para observar y acompañar el trabajo de sus profesores. Los profesores aceptan y participan en las actividades.</p>

Categoría: 4.2 Características de la docencia

Variable	Indicadores	Evidencia	Estándar
Metodología y estilo educativo Busca equilibrio entre humanismo y racionalismo Equilibra expectativas individuales y metas comunes Educa en valores Responde a necesidades Ofrece experiencias de aprendizaje y contenidos útiles para la vida actual. Se esfuerza en preparar personas capaces de enfrentar un mundo en constante cambio	El educador 4.46 Durante sus clases trata de equilibrar la parte humana y la racional de los contenidos y contextos. 4.47 Enfoca su trabajo al logro de los objetivos de los programas, incluyendo donde sea pertinente temas relacionados con las expectativas e intereses mostrados por los alumnos.	Planeación de clases Observaciones del trabajo en las aulas En ambas evidencias debe observarse equilibrio entre lo humano y lo racional; entre los contenidos establecidos por los programas y la atención a los intereses y necesidades de los alumnos. Debe observarse el cuidado por la formación en valores. Planeación de clases (Actualización de contenidos en los temas que así lo requieran ; recursos y materiales de apoyo)	4.14 En la planeación de clases como en el desarrollo de las actividades debe observarse en la mayor parte de los maestros: - equilibrio entre lo humano y lo racional - entre contenidos de programas y atención a intereses y necesidades de los alumnos. - el cuidado por educar en valores. 4.15 En las planeaciones de clase de los docentes, deben estar presentes: - una orientación práctica de los contenidos - experiencias de aprendizaje que promuevan creatividad y actualización.
	4.48 Actúa de manera congruente con los valores cristianos. 4.49 Durante su clase promueve valores.		
	4.50 Atiende cuidadosamente las diversas necesidades educativas de todos y cada uno de sus alumnos, en especial los que más necesitan de su apoyo.		
	4.51 Diseña experiencias de aprendizaje, buscando que las actividades escolares sean útiles para la vida actual		
	4.52 Implementa experiencias de aprendizaje con temas y estrategias que promuevan creatividad ante situaciones de incertidumbre. 4.53 Prepara experiencias de aprendizaje que garanticen el avance de los alumnos en el conocimiento y su aplicación		
Desarrolla una docencia eficaz y dinámica	4.54 Propone una diversidad de experiencias, que aseguran dinamismo en el desarrollo de las clases. 4.55 Desarrolla experiencias adecuadas para garantizar el progreso en el aprendizaje por parte de los alumnos.	Planeación de clases (formas de intervención didáctica)	4.16 Todas las planeaciones docentes deben incluir formas de

	<p>4.56 Establece un ritmo de aprendizaje adecuado para el logro de los objetivos finales.</p>	<p>Observaciones docentes: Métodos eficaces, variados, dinámicos; derivados de la tradición lasallista o innovadores.</p>	<p>intervención didáctica (eficaces, variadas, dinámicas) que garanticen el logro de los objetivos de aprendizaje .</p>
<p>Cuando expone o explica tiene claros sus propósitos</p>	<p>4.57 Al iniciar la clase, explica a los alumnos el propósito de la exposición y define en qué consistirá la participación del maestro y las actividades que ellos llevarán a cabo.</p>		
<p>Utiliza modos de intervención didáctica derivados de la tradición lasallista.</p>	<p>4.58 Emplea pertinentemente herramientas y estrategias didácticas derivados de la tradición lasallista, incluyendo el uso de la tarea en casa.</p>		
<p>Ofrece a sus alumnos evaluaciones adecuadas y constantes como apoyo para sus avances</p>	<p>4.59 Emplea evaluaciones pertinentes y constantes para apoyar los avances de sus alumnos y no sólo emitir una calificación.</p>	<p>Planeación didáctica. Evaluaciones del aprendizaje frecuentes y de acuerdo con los métodos de enseñanza que se aplicaron</p>	<p>4.17 Las evaluaciones que aplica el docente son congruentes con las estrategias de aprendizaje; los resultados de ellas se aplican como apoyo al avance de los alumnos. 4.18 El 80% de los cursos se ajusta a calendario y criterios de evaluación.</p>
<p>Se esfuerza por lograr calidad del proceso de enseñanza.</p>	<p>4.60 Se interesa por mejorar e innovar la calidad de su trabajo.</p>	<p>Planeación de clases Observaciones de la práctica docente (Deben incluirse contenidos, estrategias de aprendizaje o recursos innovadores)</p>	<p>4.19 El colegio promoverá el estudio y la aplicación de métodos de trabajo y recursos de apoyo innovadores para el desarrollo de las clases.</p>
<p>Sus intervenciones incluyen procesos innovadores.</p>	<p>4.61 Incorpora contenidos, metodologías y recursos que permiten la innovación en su práctica.</p>		

Variable	Indicadores	Evidencia	Estándar
<p>Evaluación de docentes Planeación de sus clases</p>	<p>El educador 4.62 Prepara sus clases antes de presentarse ante sus alumnos. 4.63 Tiene previsto el material que emplea en cada clase. 4.64 Prevé el tiempo y la dosificación de contenidos. 4.65 Establece las normas básicas y las formas de evaluación que van a funcionar durante su clase. 4.66 Maneja una bibliografía básica y complementaria. 4.67 Cumple con el horario establecido. 4.68 Toma en cuenta las normas de carácter administrativo</p>	<p>Sistema de evaluación docente que aplica la institución</p> <p>Instrumentos de evaluación que se aplican</p> <p>Resultados de las tres últimas evaluaciones aplicadas</p>	<p>4.20 El colegio cuenta con un sistema de evaluación docente incluye la mayor parte de los indicadores 4.61 a 4.82) ; establece quiénes participan y la forma de hacerlo; tiene sus instrumentos de evaluación y autoevaluación.</p> <p>4.21 El sistema se ha aplicado y se cuenta con los resultados de dichas aplicaciones.</p> <p>4.22 Informa a los profesores acerca de los resultados obtenidos.</p>
<p>Proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>4.69 Toma en cuenta los antecedentes académicos y personales de sus alumnos. 4.70 Es claro en el momento de dar instrucciones para realizar ejercicios, trabajos y tareas. 4.71 Es guía y facilitador del aprendizaje de sus alumnos. 4.72 Prevé el uso de herramientas para implementarlas en sus clases. 4.73 Desarrolla secuencias didácticas. 4.74 Promueve la participación de sus alumnos. 4.75 Mantiene el control de la disciplina dentro y fuera del grupo. 4.76 Explica claramente los contenidos teóricos y prácticos de su clase. 4.77 Da a conocer en tiempo y forma los resultados. 4.78 Toma en cuenta diversos aspectos antes de emitir una calificación. 4.79 Reconoce los contenidos que han logrado sus alumnos y los toma en cuenta para sus evaluaciones. 4.80 Revisa los trabajos, tareas y ejercicios que deja a sus alumnos. 4.81 Incluye en sus exámenes el contenido que se ve hasta el momento de su aplicación. 4.82 En la medida de lo posible, concluye los contenidos de los programas que le fueron proporcionados.</p>		
<p>Evaluación del aprendizaje</p>	<p>4.83 Aplica exámenes congruentes con los métodos de enseñanza que aplicó.</p>		

4.3 Clima relacional en el aula

Variable	Indicadores	Evidencia	Estándar
Docente-alumno			
Interés por el progreso del alumno y sus resultados.	<p>El educador</p> <p>4.84 Interactúa efectivamente con todos los alumnos de la clase en forma individual y en grupos.</p> <p>4.85 Estimula la participación de todos y cada uno de los alumnos.</p>	Observación del clima del aula Relaciones: docente-alumno alumno- alumno	4.23 La forma de actuar del profesor en el sentido que señalan los indicadores 4.83 a 4.88 contribuyen en la creación de un clima relacional constructivo que se observa en la mayoría de los salones de clase.
Superación de intereses académicos	4.86 a acompañamiento y seguimiento a sus alumnos en aspectos que promueven el desarrollo de actitudes positivas y de habilidades personales y sociales.	Entrevista al personal del Departamento de Psicopedagogía	4.24 Las relaciones entre los alumnos deben ser fraternas, respetuosas y de servicio.
Apertura a destiempo	4.87 Atiende a sus alumnos en tiempos que exceden lo establecido por los horarios y en los criterios de atención.		4.25 Docentes y alumnos deben mostrar orgullo y lealtad a la institución
Disposición para educar sin exclusiones	4.88 Atiende a cada uno de sus alumnos, de acuerdo con sus necesidades.		
Capacidad para percibir el mundo desde el punto de vista del alumno.	4.89 Ofrece propósitos y contextos relevantes y significativos para el alumno de acuerdo a sus intereses y futuro desarrollo.		
Alumno-Alumno Reflejo del clima organizacional	4.90 Se relacionan entre ellos de manera cordial, fraterna, respetuosa, de servicio, de colaboración. 4.91 Los alumnos muestran orgullo y lealtad institucional		

4.4 Trabajo Colegiado

Variable	Indicadores	Evidencia	Estándar
Sobre las relaciones Disposición al trabajo en equipo	<p>El educador</p> <p>4.92 Participa de una manera proactiva en las reuniones de los grupos colegiados.</p> <p>4.93 Posee y desarrolla una disposición para el trabajo en equipo.</p> <p>4.94 Es discreto y respetuoso del trabajo y de las formas de pensar y de ser de todos sus integrantes.</p> <p>4.95 Es capaz de distinguir las diferencias surgidas en el trabajo, de los conflictos personales</p> <p>4.96 Reconoce la riqueza en la diversidad de formas de pensar hacer y de ser de sus integrantes.</p> <p>4.97 Trabaja al interior de los cuerpos colegiados para el seguimiento de la labor educativa (planeación, conducción y evaluación del aprendizaje).</p> <p>4.98 Confía en sus posibilidades y en la de sus compañeros.</p>	<p>Existencia de grupos colegiados.</p> <p>Claridad de objetivos</p> <p>Calendario de reuniones</p> <p>Actas</p> <p>Información recabada con los Coordinadores o Jefes de Academia.</p>	<p>4.26 En la institución deben funcionar grupos colegiados relacionados con los niveles educativos o con las áreas del conocimiento.)</p> <p>4.27 Organización adecuada y funcionamiento eficiente de los grupos colegiados.</p> <p>4.28 Cumplimiento de los objetivos y proyectos de los grupos colegiados.</p>
Reciprocidad del trabajo	<p>El grupo colegiado, una vez constituido:</p> <p>4.99 Tiene definidas tareas muy concretas para cada una de las reuniones.</p> <p>4.100 Lleva a cabo un trabajo constructivo.</p> <p>4.101 Respeto las normas</p> <p>4.102 Se esfuerza por lograr los objetivos y aspiraciones de todos los integrantes.</p> <p>4.103 Valora el trabajo en equipo y colabora en proyectos comunes con otros profesores</p>		

<p>Sobre el trabajo en grupo Respeto y celo profesional para el trabajo realizado por el grupo.</p>	<p>4.104 El objetivo de los grupos colegiados, es la elaboración de trabajos que den respuestas pertinentes y oportunas a necesidades detectadas por la Institución.</p>	<p>Trabajos desarrollados por los integrantes de los cuerpos colegiados</p> <p>Calidad y oportunidad de los trabajos</p> <p>Actas de reuniones</p>	<p>4.29 El colegio cuenta con trabajos que aportan soluciones y que han sido elaborados en el seno de los cuerpos colegiados.</p> <p>4.30 Estos trabajos pueden considerarse como mínimo de “buena” calidad</p> <p>4.31 El seguimiento que se da a los proyectos en estos grupos de trabajo puede calificarse como “bueno” (calificación mínima aceptable)</p>
<p>Responsabilidad para asumir tareas asignadas</p>	<p>4.105 Respeta y hacen respetar los horarios fijados para llevar a cabo las reuniones del grupo colegiado.</p> <p>4.106 Identifica entre sus primeras tareas la organización de funciones de todos los integrantes.</p> <p>4.107 Como parte del equipo, cumple en tiempo y forma con las tareas acordadas.</p> <p>4.108 De manera individual y grupal cumple sus funciones y no invade las asignadas a sus compañeros.</p>		
<p>Seguimiento a los proyectos de trabajo.</p>	<p>4.109 El grupo colegiado tiene un registro de cada una de las sesiones y lo mantiene disponible para compartirlo con la comunidad a modo de transparencia en el accionar.</p>		

5. ÁMBITO INSTITUCIONAL
Categoría: 5.1 Personal docente, administrativo y de apoyo

Variables	Indicadores	Evidencias	Estándar
<p>Perfil y asignación de funciones.</p> <p>Evaluación del desempeño y reconocimientos.</p>	<p>La institución:</p> <p>5.1 Tiene definidos los perfiles generales del personal docente, administrativo y de apoyo así como y las competencias requeridas para el desarrollo de las diferentes tareas.</p> <p>5.2 Evalúa el desempeño, otorga estímulos y reconocimientos, de acuerdo con criterios publicados en el plan de desarrollo del personal, lo anterior le permite establecer políticas de seguimiento y acompañamiento.</p>	<p>Definición de perfiles para los distintos puestos administrativos y de apoyo.</p> <p>Sistema establecido para la selección y ubicación del personal.</p> <p>Instrumentos y resultados de evaluación.</p> <p>Criterios para el otorgamiento de estímulos.</p> <p>Reporte de estímulos otorgados</p>	<p>5.1 La institución cuenta con la definición de perfiles para cada puesto.</p> <p>5.2 La institución cuenta con instrumentos, criterios, reportes de evaluación y otorga reconocimientos a su personal de acuerdo con los criterios establecidos.</p>
<p>Acompañamiento y Comunicación</p> <p>Políticas de selección, promoción y permanencia del personal</p>	<p>La institución:</p> <p>5.3 Selecciona y organiza al personal docente, administrativo y de apoyo, relacionando las habilidades de cada uno con las tareas a desarrollar</p> <p>5.4 Da acompañamiento al personal programando reuniones de los directivos con el personal docente, administrativo y de apoyo de manera oportuna para precisar las mejoras, comunicar las políticas, establecer las tareas a desarrollar y dar re-alimentación</p> <p>5.5 Propicia que los docentes reflexionen e identifiquen las necesidades e intereses de los alumnos, favoreciendo así entre otras la revisión de planes y programas en función de estas necesidades e intereses de los alumnos y</p>	<p>Procedimientos para reclutamiento y selección</p> <p>Procedimientos que se aplican para la contratación del personal</p> <p>Actas de reuniones con diversos grupos del personal de la institución y temas tratados con ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento • Identificación de mejoras necesarias y tareas a desarrollar • Identificación de intereses y necesidades de alumnos • Revisión de planes y programas • Prioridades de la Institución 	<p>5.3 Los procedimientos de selección promoción y permanencia son conocidos por el personal.</p> <p>5.4 La institución cuenta con actas en las que se registran reuniones con el personal académico y/o administrativo relacionadas con temas académicos, de acompañamiento y de mejora.</p> <p>5.5 La institución tiene proyectos derivados de reuniones colegiadas y cuenta con actas en las que se puede dar</p>

	<p>las prioridades de la institución.</p> <p>5.6 Promueve, regula y registra, la planeación y la producción colegiada de soluciones (innovadoras, creativas, actualizadas, etc.) a las problemáticas y necesidades institucionales.</p> <p>5.7 Propicia relaciones con las diversas entidades que resulten provechosas para la institución y el entorno geográfico, social y cultural.</p> <p>5.8 Fomenta programas de intercambio de experiencias culturales, sociales y académicas al interior y exterior de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Diseño de esquemas innovadores de trabajo • Programas de intercambio. <p>Existencia de proyectos de trabajo derivados de dichas reuniones.</p> <p>Actas de reuniones de academias</p> <p>Actas de reuniones relacionadas con los proyectos.</p>	<p>seguimiento al trabajo realizado.</p>
<p>Relaciones laborales (apoyadas en documentos publicados en la institución)</p>	<p>La institución:</p> <p>5.9 Promueve relaciones fluidas, constantes y correctas con el personal docente, administrativo y de apoyo, está atenta para resolver de manera prudente y oportuna los conflictos.</p> <p>5.10 Construye colegiadamente normas de convivencia que propicien el correcto desempeño de las funciones del personal docente, administrativo y de apoyo</p>	<p>Buenas relaciones laborales en general con el personal docente y administrativo de acuerdo con lo que establece el reglamento interior de trabajo</p>	<p>5.6 La institución cuenta con normatividad para regular la relación de trabajo y mantiene “buenas” relaciones con todos los miembros de la comunidad educativa. Los conflictos laborales son poco frecuentes.</p>
<p>Capacitación continua del personal</p>	<p>La institución:</p> <p>5.11 Cuenta con un sistema que señale oportunamente las necesidades de capacitación y actualización de los docentes, personal administrativo y de apoyo, integrando en su programa, elementos académicos y los propios del carisma lasallista.</p>	<p>Proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso</p> <p>Sistema de detección de necesidades de capacitación y actualización</p> <p>Programa de formación que contiene elementos académicos y de</p>	<p>5.7 La institución cuenta con el sistema, programa y plan de desarrollo para el personal docente, administrativo y de apoyo; éste incluye opciones internas y externas, presenciales y a distancia. Tanto el sistema como sus</p>

	<p>5.12 Evalúa, actualiza y ejecuta el plan de desarrollo del personal docente, administrativo y de apoyo, publicado para tal efecto, considerando el grado de profesionalización y desempeño de los colaboradores en la institución.</p> <p>5.13 Convoca a instancias externas (universidades, centros de capacitación, etc.) a participar de el diseño y ejecución del programa de capacitación</p> <p>5.14 Promueve el uso de recursos tecnológicos (educación a distancia) como facilitadores para la capacitación y actualización.</p> <p>5.15 Gestiona y promueve oportunidades de formación dentro y fuera de la institución</p>	<p>formación lasallista; cursos internos y opciones externas para la formación.</p> <p>Plan de desarrollo de personal publicado.</p> <p>Evaluación de programas y plan de actualización</p>	<p>programas son evaluados y actualizados periódicamente.</p>
--	---	---	---

Categoría: 5.2 Documentos relacionados con planeación administrativa

<p>Documentos relacionados con planeación administrativa</p>	<p>La escuela cuenta con: 5.16 Una estructura administrativa representada en un organigrama que establece las líneas de autoridad de acuerdo a su función. 5.17 Manuales de funciones derivados de su modelo educativo donde se establecen tareas, responsabilidades y relaciones principales dentro de la comunidad educativa.</p>	<p>Existencia del organigrama y manuales de funciones Conocimiento y aplicación de dichos documentos en los distintos departamentos de trabajo.</p>	<p>5.8 El organigrama, los manuales son conocidos por más del 70% del personal; se aplican y son actualizados cada tres años.</p>
	<p>5.18 Un sistema de supervisión que fortalezca el desempeño de la institución acorde con su proyecto educativo institucional o su plan de desarrollo institucional.</p>	<p>Existe el sistema de supervisión Reportes de aplicación</p>	<p>5.9 El sistema de supervisión es conocido por más del 70% de los miembros de la institución y sus recomendaciones son atendidas.</p>
	<p>5.19 Políticas claras de acuerdo al ideario donde se establece la atención personalizada a todos los usuarios del centro educativo (comunidad educativa). 5.20 Líneas de acción determinadas para dar atención y conducción a las situaciones que se presenten en la institución</p>	<p>Documentos publicados que contienen políticas y líneas. Aplicación de ellas por parte del personal</p>	<p>5.10 Todo el personal conoce el ideario, las políticas y lineamientos de atención y las aplica en su trabajo.</p>
	<p>5.21 Un plan de promoción y difusión de su oferta educativa que coadyuve al logro de los objetivos institucionales.</p>	<p>Documentos que contienen esta información</p>	<p>5.11 El plan y las políticas de promoción y difusión de su oferta educativa están alineados con el proyecto de desarrollo y tienen márgenes de flexibilidad ante los cambios.</p>

	<p>5.22 Un programa de registro, mantenimiento renovación y adquisición de recursos materiales que permita a la institución cumplir con las metas identificadas en el proyecto de desarrollo.</p>	<p>Documento que contiene el programa</p> <p>Conocimiento por parte de los responsables del cumplimiento de las metas.</p> <p>Aplicación cuidadosa del programa</p>	<p>5.12 Los programas de mantenimiento, renovación y adquisición de recursos materiales, son aplicados cuidadosamente para apoyar el cumplimiento de las metas propuestas en los proyectos.</p>
	<p>5.23 Seguro escolar o médico para los alumnos y docentes</p>	<p>Existencia del servicio o prestación</p>	<p>5.13 Todos los miembros de la comunidad están cubiertos por un seguro escolar o médico.</p>
<p>Documentos relacionados con planeación académica</p>	<p>5.24 Planes y programas de estudio que integren lo establecido por la autoridad educativa correspondiente y del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas</p> <p>5.25 Procedimientos de organización técnica dónde se encuentran incluidos los modelos de planeación de clases, cursos, talleres, sesiones de trabajo, academias, etc., acordes con el programa académico correspondiente y nivel de estudios.</p> <p>5.26 Procedimientos de evaluación congruentes con los modelos pedagógicos y programas académicos.</p> <p>5.27 Perfiles de ingreso de cada uno de los niveles educativos congruentes con el carisma fundacional.</p> <p>5.28 Perfiles de egreso de cada uno de los niveles educativos que den respuesta a las necesidades e intereses locales, globales y lasallistas.</p> <p>5.29 Programas adecuados y suficientes de</p>	<p>Existencia de planes u programas oficiales e institucionales</p> <p>Existencia de procedimientos de organización técnica de la sección o secciones que integran la institución.</p> <p>Pertinencia y actualización de documentos institucionales</p> <p>Accesibilidad (o facilidad para consultarlos)</p> <p>Conocimiento por parte de quienes son responsables de su aplicación</p> <p>Aplicación, de programas, reglamentos y modelos establecidos por parte del personal académico.</p> <p>Procedimiento para la comunicación</p>	<p>5.14 La documentación académica debe encontrarse en las oficinas donde la institución lo ha dispuesto y la facilidad para consultarlos permite al personal contar oportunamente con la información necesaria para su aplicación.</p> <p>5.15 El modelo de planeación y los procedimientos de evaluación que utilizan los profesores, se ajusta a los lineamientos establecidos por la institución.</p> <p>5.16 Las actividades de tutoría se desarrollan en la institución de acuerdo con las orientaciones propias de la tradición educativa lasallista</p>

	<p>orientación y tutoría académica de apoyo al alumnado.</p> <p>5.30 Programas adecuados y suficientes de orientación de salud a favor de la comunidad educativa.</p> <p>5.31 Procedimientos establecidos para la comunicación eficiente de la información y orientación en servicios escolares.</p>	<p>eficiente entre profesores, coordinadores y personal que atiende los servicios escolares</p>	<p>5.17 Los procedimientos establecidos para la comunicación en el área de Servicios Escolares son eficientes y el personal involucrado los atiende siempre.</p>
--	--	---	--

Categoría 5.3 Normatividad

<p>Reglamentos</p>	<p>5.32 Reglamentos generales, académicos y específicos que manifiesten las facultades, derechos, obligaciones y líneas de autoridad de los integrantes de la comunidad educativa.</p>	<p>Existencia de reglamentos publicados (generales o específicos para los distintos niveles educativos) Aplicación oportuna</p>	<p>5.18 Los reglamentos generales y académicos son conocidos y aplicados al menos por el 80% de los miembros de la comunidad educativa.</p>
--------------------	--	--	---

Categoría: 5.4 Instalaciones

<p>Instalaciones Académicas</p>	<p>La escuela cuenta con:</p> <p>5.33 Aulas que tienen la dimensión, ventilación e iluminación adecuadas de acuerdo al nivel y al número de usuarios.</p> <p>5.34 Espacios abiertos y cerrados (lúdicos, espirituales, académicos, de salud, protección civil, etc.) que se requieren de acuerdo al logro de los objetivos del nivel que imparte.</p> <p>5.35 Biblioteca o centro de información, en el que el acervo y los espacios están de acuerdo al nivel académico y número de alumnos que atiende.</p>	<p>Cada aula o espacio educativo tiene las dimensiones y condiciones de ventilación e iluminación adecuadas para el número de alumnos al que está destinado.</p> <p>Los espacios abiertos o cerrados de uso general cumplen con requisitos establecidos.</p> <p>La biblioteca cuenta con el acervo de acuerdo con el nivel educativo y el número de alumnos.</p>	<p>5.19 Las instalaciones académicas cumplen con los requisitos establecidos y son suficientes para el servicio, de acuerdo con las necesidades del nivel educativo que se atiende en la institución</p>
<p>Instalaciones de apoyo</p>	<p>La escuela cuenta con:</p> <p>5.36 Espacios para el trabajo administrativo, la atención de proveedores, alumnos, padres de familia y personas externas que interactúan con la institución, conforme a los procesos no académicos que a su nivel y perfil corresponden</p>	<p>Espacios suficientes para los servicios administrativos y de apoyo que se requieren en la institución</p>	<p>5.20 Los espacios de apoyo administrativo cumplen con las dimensiones y características que se requieren para ofrecer servicios complementarios a personas externas.</p>

Categoría: 5.5 Mobiliario y equipamiento

Educativo	<p>La escuela cuenta con:</p> <p>5.37 Mobiliario y equipamiento en aulas, laboratorios, talleres, áreas deportivas y demás instalaciones conforme a lo requerido por los usuarios.</p>	<p>Existencia del mobiliario y equipamiento en cantidad y condiciones adecuadas en aulas, laboratorios, talleres y espacios deportivos.</p> <p>Inventario de recursos didácticos.</p>	<p>5.21 El mobiliario y equipo existente en los espacios educativos cumple al 100% con los requerimientos del servicio a los alumnos.</p> <p>5.22 Los recursos didácticos disponibles son suficientes para la atención de los grupos y alumnos.</p> <p>5.23</p>
Administrativo	<p>La escuela cuenta con:</p> <p>5.38 Mobiliario y equipamiento en áreas administrativas acorde a las funciones que se desempeñan y al servicio que prestan las mismas.</p>	<p>Existencia de mobiliario y equipo suficiente para prestar servicios de apoyo a la actividad educativa</p>	<p>5.24 El mobiliario y equipo en las oficinas, es adecuado y suficiente para los servicios de apoyo que prestan.</p>

Categoría: 5.6 Servicios de Apoyo

<p>Servicios de apoyo educativo</p>	<p>La escuela cuenta con:</p> <p>5.39 Un departamento de acompañamiento pedagógico con capacidad para dar servicio (cursos de regularización u otros) a la población de alumnos y docentes de la institución</p> <p>5.40 Un departamento estructurado con los elementos suficientes y con capacidad para dar seguimiento al desarrollo de los alumnos en el aprendizaje de idiomas.</p> <p>5.41 Un departamento de pastoral integrado a la actividad académica que impregne de Evangelio el proyecto de desarrollo de la institución</p> <p>5.42 Un departamento que realice las funciones de trabajo social o servicio social, requeridas para el logro de los objetivos institucionales.</p>	<p>Cada Departamento de Apoyo Académico debe contar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un espacio físico de trabajo • Un programa de actividades con objetivos claros • Organización funcional de los servicios • Cronogramas de actividades. • Registro, libros de actas o bitácora de los servicios que prestan a los alumnos • Un responsable que dirija y acompañe al personal y los acuerdos tomados. • Personal suficiente y con preparación adecuada • Un sistema de evaluación de resultados a partir de objetivos y acuerdos. 	<p>5.25 Todos los departamentos de apoyo, cuentan espacio físico, organización funcional, personal preparado y suficiente, programas, registros o expedientes y sistemas de evaluación.</p>
<p>Servicios no académicos</p>	<p>La escuela cuenta con:</p> <p>5.43 Un servicio de mantenimiento menor, limpieza y vigilancia que preste un apoyo eficiente a las actividades educativas.</p>	<p>Servicios organizados y eficientes.</p>	<p>5.26 Los servicios de apoyo no académicos funcionan con eficiencia.</p>
<p>Servicios administrativos</p>	<p>La escuela cuenta con:</p> <p>5.44 Políticas para el resguardo de documentos y formatos que faciliten el registro y seguimiento de los procesos administrativos, expedientes de alumnos, del personal y de las actividades educativas y adicionales que desarrolla la institución.</p>	<p>Sistema de organización. Políticas para el resguardo. Documentos diseñados y aplicados por las áreas que atienden los distintos servicios.</p>	<p>5.27 Los documentos y expedientes se encuentran bien organizados y actualizados a la fecha de la revisión y ubicados en la oficina donde se requiere su consulta.</p>

Categoría: 5.7 Información y conocimiento

<p>Acopio sistemático</p>	<p>La escuela cuenta con: 5.45 Políticas claras para identificar la información que requiere para la toma de decisiones en sus diversas áreas. 5.46 Un registro actualizado de organismos o personas que le proporcionan información. 5.47 Convenios para el intercambio de información en sus diversos ámbitos de acción.</p>	<p>Existencia de los documentos relacionados con la obtención y el uso de información Manejo de estos documentos por parte de quien lleva a cabo estas actividades</p>	<p>5.28 La institución debe contar con un área de trabajo (la dirección o área de planeación) que se encargue de la actividad relacionada con el acopio de información.</p>
<p>Procesamiento</p>	<p>La escuela cuenta con: 5.48 Un sistema de procesamiento de la información con las técnicas adecuadas y las áreas requeridas, que le permitan compararse con instituciones pares, realizar investigación educativa y proporcionarla de manera pertinente y oportuna tanto de manera interna como de manera externa de acuerdo a sus necesidades y recursos.</p>	<p>Existencia del área responsable o del encargado Expedientes que contengan los documentos mencionados Sistema de seguimiento de resultados Sistema establecido o en proceso para proporcionar información a solicitantes internos y externos</p>	<p>5.29 El responsable o encargado de la información contará con un registro organizado de la información del colegio; así como con la información externa que le es útil al colegio. para la toma de decisiones</p>
<p>Conocimientos relevantes</p>	<p>La escuela cuenta con: 5.49 Un registro de los procesos administrativos y del uso de la tecnología realizados de manera exitosa o relevante, tanto de manera interna como de manera externa, que le permiten planear desarrollar e innovar sus servicios y mejorar la calidad en los procesos.</p>	<p>Expedientes con contienen información relevante para la institución Canales de comunicación accesibles hacia las autoridades del Colegio para promover el aprovechamiento de la información.</p>	<p>5.30 Los directivos de la institución conocerán la información relevante y la estarán utilizando como base se sus proyectos. 5.31 La institución estará trabajando en la estructuración de un sistema de innovación</p>
<p>Uso del conocimiento</p>	<p>La escuela cuenta con: 5.50 Un sistema de innovación de acuerdo a las necesidades y recursos tecnológicos existentes.</p>		

Categoría: 5.8 Investigación

<p>Acerca de: Usuarios actuales</p>	<p>La escuela cuenta con: 5.51 Un proceso de recopilación de información que le permite identificar las necesidades, expectativas y satisfacción de los servicios que reciben los alumnos de la Institución</p>	<p>Existen estudios que ha llevado a cabo la escuela para estos fines</p>	<p>5.32 Los estudios acerca de sus usuarios actuales y potenciales, llevados a cabo por la escuela, le han aportado información útil para la toma de decisiones.</p>
<p>Usuarios potenciales</p>	<p>La escuela cuenta con: 5.52 Un sistema de investigación que permite obtener resultados y parámetros posicionales así como las preferencias de los usuarios potenciales.</p>		
<p>Servicios</p>	<p>La escuela cuenta con: 5.53 Servicios tecnológicos y recursos materiales que dan respuesta a las necesidades de los usuarios.</p>	<p>Existencia de estos programas en la institución</p>	<p>5.33 Los programas de supervisión y renovación que tiene la escuela le permiten actualizar sus recursos tecnológicos oportunamente.</p>
<p>Investigación y Desarrollo (I&D) Publicaciones</p>	<p>La escuela cuenta con: 5.54 Un plan de promoción, difusión de la cultura, publicaciones y estímulos que promueven el desarrollo de acuerdo al proyecto institucional y filosofía Lasallista.</p>	<p>Existencia de plan de promoción y difusión Publicaciones propias de la institución</p>	<p>5.34 La comunidad educativa valora positivamente las publicaciones de la institución.</p>

Categoría: 5.9 Apreciación de resultados por los directivos (Juntas o Consejos de gobierno)

<p>Percepción</p>	<p>La escuela cuenta con: 5.55 Informes anuales de la actividad y funcionamiento global, donde se encuentra incluida de manera primordial el desempeño directivo y académico, la satisfacción de los usuarios así como la calidad y suficiencia de la infraestructura.</p>	<p>Informes anuales de actividades Reportes de actividades Evaluaciones de infraestructura Instrumentos para evaluar satisfacción de los alumnos</p>	<p>5.35 Los informes y reportes acerca de la percepción de los directivos y de la competitividad de la institución, deben arrojar resultados de logros superiores al 80% en las metas previstas. 5.36 Los resultados de satisfacción de los usuarios deben ser superiores al 80%</p>
<p>Comunicación</p>	<p>La escuela cuenta con: 5.56 Mecanismos de comunicación con organismos gubernamentales que le permiten gestionar y cumplir lo que por derecho u obligación le corresponde. 5.57 Informes financieros, presupuestales y de la actividad contable, que permiten observar la rentabilidad de las inversiones, las prácticas económicas y fiscales sanas, los parámetros y el cumplimiento de la planeación, de acuerdo a la normatividad aplicable.</p>	<p>Los mecanismos de comunicación con organismos son eficaces Existencia del informe financiero Los informes presupuestales permitan comprobar un ejercicio correcto. Los balances y registros de la actividad contable son claros.</p>	<p>5.37 La eficacia de la comunicación, con los organismos gubernamentales le facilitan las gestiones necesarias para el desarrollo de sus actividades. 5.38 Los informes, balances y registros deben mostrar la rentabilidad de las inversiones, las prácticas económicas y fiscales sanas y el cumplimiento de lo planeado (El director lo presenta al H. Ecónomo) 5.39 Cumplimiento puntual de obligaciones fiscales.</p>

Categoría: 5.10 Recursos económicos, financiamiento y obligaciones fiscales

<p>Recursos económicos</p>	<p>La escuela cuenta con: 5.58 Un presupuesto basado en las necesidades y los recursos que se requieren para cubrir las metas planeadas en la institución. 5.59 Políticas definidas para la captación de recursos a fin satisfacer las necesidades y proyectos institucionales.</p>	<p>Documento que contiene el presupuesto. Relación con las metas del proyecto o plan de desarrollo. Existencia del documento y aplicación por parte de los responsables de la actividad.</p>	<p>5.40 El presupuesto debe ser adecuado para los proyectos institucionales. 5.41 El ejercicio presupuestal debe ser cuidadoso por parte de los responsables. 5.42 Las políticas institucionales definidas para captar recursos, son aplicadas siempre por los responsables.</p>
----------------------------	--	---	--

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- Antúnez, S., et al. (2000) *Del Proyecto Educativo a la Programación de Aula*. 13ª. Ed. Madrid: Grao, p. 9
- Antúnez S. (2004) *Organización escolar y acción directiva*, México: SEP, Biblioteca para la Actualización del Maestro.
- Alvarado. O (2005), *Gestión de Proyectos Educativos: Lineamientos Metodológicos*, UNMSM, Fondo Editorial, Lima, Cap. IV Documento electrónico disponible en www.rieoei.org/deloslectores/843Pineyro Consulta realizada el día 08 de octubre de 2008
- Alvarino, C., et al (2000) "Gestión escolar: un estado del arte de la literatura" Revista *Paideia*, 29, pp. 15-43.
- Arróyave R. M., Cervantes H. J., Valle G. S. y Velazco A. J.M. (1992) Principios Fundamentales de la *Pedagogía Lasallista* en Reflexiones Universitarias No. 18, México: Ediciones Universidad La Salle.
- Barrios R. O. G (s.f.) *Gestión Educativa*. Presentación en ppt. En asesoria@umce.cl
- Bolívar A. "Liderazgo educativo y reestructuración escolar". Conferencia en el *I congreso Nacional sobre Liderazgo en el sistema educativo Español* (Córdoba, 28-31 de marzo de 2001) Publicado en Actas del Congreso, pp. 95-130. Mimeo
- Bolívar A. (2001) Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. En <http://contexto-educativo.com.ar/2001/4/nota-04.htm>
- Botana, A. La Pedagogía de la fe: Compromiso cristiana. Comunidad cristiana La Salle. En Pedagogía de los Centros La Salle. Madrid: Comisión Regional de Educación La Salle-ARLEP.
- Casassus, J. (1999) "Acerca de la práctica y la teoría de la gestión. Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos". En UNESCO. *La gestión en busca de sujeto*. Seminario Internacional, Chile. P 8-26
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B)*. UNESCO. Versión preliminar. Electrónica
- Casassus, J. (s.f.) *Estándares en educación: conceptos fundamentales*. UNESCO. Documentos. Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación.
- CEPAL/ UNESCO (2005) *Invertir mejor para invertir más*. Serie seminarios y conferencias No. 43, p. 67
- Chico G. P. (2000) "El ambiente educativo y la organización en la Escuela Lasaliana " (p. 8) en *La pedagogía de los centros La Salle*, Madrid: Comisión Regional de Educación La Salle-ARLEP.
- Comisión Regional de Educación La Salle-ARLEP. (1999) *La Pedagogía de los Centros La Salle*, Madrid: Bruño.
- Coordinación Central La Salle, México Norte. (2007) *Modelo Educativo Lasallista*, Monterrey.
- Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A.C. (COPAES), *Guía para evaluar la estructura, composición y funciones de las organizaciones que pretenden el reconocimiento de organismo acreditador de programas académicos de nivel superior*. En <http://www.copaes.org.mx>
- DE CARA AL TERCER MILENIO: Documento electrónico disponible en www.lasalle.org.mx. Consulta realizada el 17 de enero de 2009
- Distrito México Norte. *Diferencias y similitudes entre la Norma ISO 9001:2000 y el Modelo de Calidad Educativa de la CNEP para escuelas particulares de Educación Básica y Media Superior; 2004*. Presentación ppt.
- Garay de A. G. (2005). *La Misión Lasallista del Tercer Milenio*. Tomo I, p. 250. México: Litografía Ingramex
- GEILER, Raquel (1997): *Aportes para construir el Proyecto Educativo Institucional*, Documento electrónico, disponible en línea en: <http://www.efdeportes.com/efd5/rlg51.htm> Consulta realizada el día 12 de marzo de 2008
- Govela, A. FSC, (2009) Sistema de Gestión para la Calidad Educativa Lasallista. Comentarios al Borrador de Documento de Referencia. Documento Interno de Trabajo. SMEL Distrito Antillas-México Sur.
- Hermanos de las Escuelas Cristianas (1997) *La Misión Lasallista, Una Misión Compartida*, Bogotá: RELAL
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.(2006) *La Calidad de la Educación Básica en México. Informe Anual 2006*. México: INEE.
- INEE. "¿Qué hace a una escuela, una buena escuela? Calidad educativa, su evaluación y principales retos para México". En *Este País* (s.f.) consultado en <http://www.inee.gob.mx>
- ISO, (2002) IWA 2. Sistemas de gestión de la calidad para organizaciones educativas. Aplicación de la Norma ISO 9001:2000.

- Johnston, J. (1996) *Palabras de aceptación del Doctorado Honoris Causa otorgado por la Universidad La Salle*, México en Reflexiones Universitarias No. 31, México: Ed. Universidad La Salle.
- Lauraire, L. (1999) "Principios básicos de la pedagogía lasaliana" en *La pedagogía de los centros La Salle*
- Magendzo, A. (1988) *Preguntas y respuestas desafiantes en torno a la calidad de la educación* citado por Mejía R. (2002) *La Calidad de la Educación, una búsqueda polisémica en tiempos de globalización. Ponencia para el Seminario El Educador Líder de América convocado por el DEC-CELAM, CLAR y CIEC (Conferencia Internacional de Educación Católica), Bogotá.*
- Martínez R. F. (2007). *El Sistema Nacional de Evaluación Educativa*, México, INEE.
- Martínez R. F. (2007). *La inspección educativa y la evaluación integral de la Educación Básica*. Ponencia presentada en las Jornadas de Inspección Educativa, Madrid.
- Mejía R. (2002) *La Calidad de la Educación, una búsqueda polisémica en tiempos de globalización*. Ponencia para el Seminario El Educador Líder de América convocado por el DEC-CELAM, CLAR y CIEC (Conferencia Internacional de Educación Católica), Bogotá: mimeo.
- Mínimos que debe reunir una escuela lasallista* (2008) Concentrado de propuestas enviadas por las Escuelas del Distrito México Sur, en marzo del 2008. Documento de trabajo SMEL.
- Muñoz I. et al. (1998) *Calidad de la Educación. Políticas en diversos países para mejorarla*. México: UIA, IFIE, Fondo Cultural Banamex, AC.
- Muñoz R. M. et al (s.f.) *La mejora de la Eficacia Escolar: Un estudio de casos*. Colección Investigación No. 44. España: MEC en <http://www.mepsyd.es/cide/espanol/publicaciones>
- Murillo T. J. Coord. (2007) *Investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar*. Bogotá, Convenio Andrés Bello. En <http://www.cab.int.co>
- OCDE. (1991) *Escuelas y calidad de la enseñanza. Informe internacional. Temas de Educación*.
- Presciuntini, M. "Una pedagogía centrada en el alumno" en *La pedagogía de los centros La Salle...*(pp.6-8) Barcelona: Paidós-Ministerio de Educación y Ciencia.
- Pérez Gómez A.I. (2004). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Madrid: Morata
- Poutet, Y. (1995). "Las doce virtudes del buen maestro" Cap. II en *Orígenes y características de la Pedagogía La Salle*. París: Ediciones Don Bosco. Versión electrónica.
- Revista La Salle en México Sur. Diciembre 08 – Enero 09. México: Casa Central La Salle. pp. 34 y 35.
- Román P. M. & Díez L. E. (1992). *Curriculum y aprendizaje. Un modelo de Diseño Curricular de aula en el marco de la Reforma 4ª*. Ed. España: ITAKA
- Santos, A.(2008). "La Mejora de la Eficacia Escolar" en *Diálogo con Expertos. Proyecto Sistema de Gestión para la Misión Educativa Lasallista*. Ponencia, México: mimeo.
- Sañudo G. L.E. (2007). *De la incorporación a la inclusión. Un estudio de la cultura educativa*. México: Fondo sectorial SEP, Sebyn-CONACYT.
- Senge, P. et al (2002) *Escuelas que aprenden. Un Manual de la Quinta Disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesan en la educación*. Bogotá: Norma, p.17
- SEP (2002). "Anteproyecto. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación" en *La Calidad de la Educación en México. Perspectivas, análisis y evaluación*. México: SEP-Porrúa
- Southern Association of Colleges and Schools. (SACS) (2003) Commission on Colleges. *Principios de Acreditación. Fundamentos para la Mejora de la Calidad*. Traducción al español por la U de M. Monterrey.
- SEP-DGEP. *¿Qué tan buena es nuestra escuela?* En <http://www.sep.gob.mx>
- SEP. (2001) *Programa Nacional de Educación 2001-2006. Por una educación de buena calidad para todos, un enfoque educativo para el Siglo XXI*. México: SEP
- SEP (2001). *Modelo Nacional para la Calidad Total, Versión Educativa*.
- SEP. (2002). *Las escuelas públicas mexicanas de Educación Básica. Algunos aspectos a considerar en la Autoevaluación escolar*.
- SEP (2007) *Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la Calidad*. Materiales impresos y versión electrónica.
- ULSA, México. (1992) "Principios Fundamentales de la Pedagogía Lasallista" en *Reflexiones Universitarias, No 18*, México: Ed. Universidad La Salle.
- UNESCO-IIPE. (2007) *Escuelas por el cambio. Un aporte para la gestión escolar*. Versión electrónica

Anexos

PERFIL DE EGRESO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA.⁷

Para avanzar en la articulación de la educación básica se ha establecido un Perfil de Egreso que define el tipo de ciudadano que se espera formar en su paso por la educación obligatoria. El perfil de egreso constituye un referente obligado de la enseñanza y del aprendizaje en las aulas, guía de los maestros para trabajar con los contenidos de las diversas asignaturas y base para valorar la eficacia del proceso educativo.

El perfil de egreso plantea un conjunto de rasgos que los estudiantes deberán tener al término de la educación básica para desenvolverse en un mundo en constante cambio. Dichos rasgos son el resultado de una formación integral que destaca la necesidad de fortalecer las competencias para la vida, que no sólo incluyen aspectos cognitivos sino los relacionados con lo afectivo, lo social, la naturaleza y la vida democrática, y su logro supone una tarea compartida entre los campos del conocimiento que integran el currículo a lo largo de toda la educación básica.

Rasgos deseables del egresado de educación básica

Como resultado del proceso de formación a lo largo de la escolaridad básica, el alumno:

- a) Utiliza el lenguaje oral y escrito con claridad, fluidez y de manera adecuada, para interactuar en distintos contextos sociales. Reconoce y aprecia la diversidad lingüística del país.
- b) Emplea la argumentación y el razonamiento para analizar situaciones, identificar problemas, formular preguntas, emitir juicios y proponer diversas soluciones.
- c) Selecciona, analiza, evalúa y comparte información proveniente de diversas fuentes y aprovecha los recursos tecnológicos a su alcance para profundizar y ampliar sus aprendizajes de manera permanente.
- d) Emplea los conocimientos adquiridos con el fin de interpretar y explicar procesos sociales, económicos, culturales y naturales, así como para tomar decisiones y actuar individual y colectivamente en aras de promover la salud y el cuidado ambiental, como formas para mejorar la calidad de vida.
- e) Conoce los derechos humanos y los valores que favorecen la vida democrática, los pone en práctica al analizar situaciones y tomar decisiones con responsabilidad y apego a la ley.
- f) Reconoce y valora distintas prácticas y procesos culturales. Contribuye a la convivencia respetuosa. Asume la interculturalidad como riqueza y como forma de convivencia en la diversidad social, étnica, cultural y lingüística.
- g) Conoce y valora sus características y potencialidades como ser humano, se identifica como parte de un grupo social, emprende proyectos personales, se esfuerza por lograr sus propósitos y asume con responsabilidad las consecuencias de sus acciones.
- h) Aprecia y participa en diversas manifestaciones artísticas. Integra conocimientos y saberes de las culturas como medio para conocer las ideas y los sentimientos de otros, así como para manifestar los propios.
- i) Se reconoce como un ser con potencialidades físicas que le permiten mejorar su capacidad motriz, favorecer un estilo de vida activo y saludable, así como interactuar en contextos lúdicos, recreativos y deportivos.

⁷ En *Plan y Programas de Estudio para la Educación Secundaria. Primera etapa de implementación, 2005- 2006*. México: RIES-SEP, pp. 9-12

Competencias para la vida

En todo el mundo son cada vez más altos los niveles educativos requeridos a hombres y mujeres para participar en la sociedad y resolver problemas de carácter práctico. En este contexto es necesaria una educación básica que contribuya al desarrollo de competencias amplias para mejorar la manera de vivir y convivir en una sociedad cada vez más compleja. Esto exige considerar el papel de la adquisición de los saberes socialmente construidos, la movilización de saberes culturales y la capacidad de aprender permanentemente para hacer frente a la creciente producción de conocimiento y poder aprovecharlo en la vida cotidiana.

Lograr que la educación básica contribuya a la formación de ciudadanos con estas características implica plantear como propósito educativo central el desarrollo de competencias. Una competencia implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias del impacto de ese hacer (valores y actitudes). En otras palabras, la manifestación de una competencia revela la puesta en juego de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el logro de propósitos en un contexto dado.

Las competencias movilizan y dirigen todos estos componentes (...) se manifiestan en la acción integrada; poseer conocimiento o habilidades no significa ser competente: (...) se pueden enumerar los derechos humanos y, sin embargo, discriminar a las personas con necesidades especiales. (...)

Alcanzar cierto nivel de competencia presupone un desarrollo integral, en el que las habilidades van más allá de los procesos cognitivos y de la ejercitación en el desempeño de ciertas tareas. En este sentido las actitudes son un factor central ya que estimulan o inhiben los avances en el proceso de aprendizaje. (...) El significado de competencia se asocia al desarrollo de algún grado de autonomía en relación con el uso del saber.

Las competencias que aquí se proponen contribuirán al logro del perfil de egreso y deberán desarrollarse desde todas las asignaturas (...)

- a) **Competencias para el aprendizaje permanente.** Implican la posibilidad de aprender, asumir y dirigir el propio aprendizaje a lo largo de la vida, de integrarse a la cultura escrita y matemática, así como de movilizar los diversos saberes culturales, científicos y tecnológicos para comprender la realidad
- b) **Competencias para el manejo de la información.** Se relacionan con la búsqueda, evaluación y sistematización de información; con el pensar, reflexionar, argumentar y expresar juicios críticos; con analizar, sintetizar y utilizar información, con el conocimiento y manejo de distintas lógicas de construcción del conocimiento en diversas disciplinas y en los distintos ámbitos culturales.
- c) **Competencias para el manejo de situaciones.** Son aquellas vinculadas con la posibilidad de organizar y diseñar proyectos de vida, considerando diversos aspectos como los sociales, culturales, ambientales, económicos, académicos y afectivos, y de tener iniciativa para llevarlos a cabo; administrar el tiempo; propiciar cambios y afrontar los que se presenten; tomar decisiones y asumir las consecuencias; enfrentar el riesgo y la incertidumbre; plantear y llevar a buen término procedimientos o alternativas para la resolución de problemas, y manejar el fracaso y la desilusión.
- d) **Competencias para la convivencia.** Implican relacionarse armónicamente con otros y con la naturaleza; comunicarse con eficacia; trabajar en equipo; tomar acuerdos y negociar con otros; manejar armónicamente las relaciones personales y emocionales; desarrollar identidad personal; reconocer y valorar los elementos de la diversidad étnica, cultural y lingüística que caracterizan a nuestro país.
- e) **Competencias para la vida en sociedad.** Se refieren a la capacidad para tomar decisiones y actuar con juicio crítico frente a los valores y las normas sociales y culturales; actuar para favorecer la democracia, la paz, el respeto a la legalidad y a los derechos humanos (...) participar tomando en cuenta las implicaciones sociales del uso de la tecnología; actuar con respeto a la diversidad sociocultural; combatir la discriminación y el racismo, manifestar una conciencia de pertenencia a su cultura, a su país y al mundo.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA SECTORIAL DE EDUCACIÓN 2007-2012

1. Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.
2. Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad.
3. Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de la información y la comunicación en el sistema educativo para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, ampliar sus competencias para la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento.
4. Ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos a través de actividades regulares del aula, la práctica docente y el ambiente institucional, para fortalecer la convivencia democrática e intercultural.
5. Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.
6. Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.

FORMATO PARA REPORTES

El formato que se presenta puede ser utilizado para registrar los resultados en las distintas etapas del Proceso de Autoevaluación, tanto en las evaluaciones parciales que realizará cada miembro del equipo, como en la elaboración del reporte final en el que deben reunirse todos los resultados obtenidos.

Encontrará primero un esquema del ámbito a evaluar, que le servirá en cualquier momento como referencia; en las páginas siguientes se han dejado espacios para las primeras actividades de organización del trabajo; al final, se ha puesto un ejemplo de formato que recibirá al iniciar el proceso. Este formato contiene los estándares, un espacio para anotar los resultados de aplicación de la rúbrica y espacios para observaciones y sugerencias o recomendaciones.

Es necesario distinguir que el documento más importante para el proceso de autoevaluación, es el que contiene los indicadores, evidencias y estándares.

1. Como primer paso se recomienda al equipo que revise las evidencias para organizar el trabajo; ya que en muchos casos es necesario obtener diversas informaciones en un mismo documento o en una misma oficina. Se sugiere elaborar un listado de las distintas tareas necesarias para contar con el panorama completo y tomar acuerdos que permitan una organización práctica y evitar la duplicidad de esfuerzos por parte de quien lleva a cabo el proceso de evaluación, o de las personas que en la institución deben ser visitadas o entrevistadas.
2. El siguiente paso, será la distribución de las tareas entre los miembros del equipo.
3. Al llevar a cabo las visitas breves o entrevistas a las áreas de trabajo o los departamentos, debemos anotar la evaluación o evaluaciones que otorga la persona que se visita, registrar la o las evidencias que se encuentran, los comentarios u observaciones relevantes y las sugerencias que aporta el visitante, todo esto con base en los documentos de apoyo, que son:
 - El documento que contiene los indicadores, evidencias y estándares.
 - La rúbrica elaborada por los equipos de trabajo, para hacer la evaluación.
 - Y el Formato para reportes, que contendrá todos los estándares que corresponden al ámbito a evaluar.
4. Una vez concluida la entrevista o la visita, debe ser anotada también la evaluación y las apreciaciones que hace el miembro del equipo que realiza la visita para contar con esta información en la reunión en la que presentará sus resultados.

5. Cuando todos los miembros del grupo concluyen las actividades programadas, se reúnen para analizar juntos los resultados del trabajo de todos y concentrar la información en el Reporte Final.

Ejemplo de esquema de referencia

Ámbito	Categorías	Variables
6. LA COMUNIDAD EDUCATIVA Y SU CONTEXTO	6.1 Principios	<ul style="list-style-type: none"> - Escuela cristiana fundada para colaborar con los padres, Clima de cooperación, colegialidad para lograr proyecto educativo - Ambiente comunitario: autorregulación e interdependencia, - Las personas tienen valor en sí mismas, - Cuidado pastoral de los Hermanos.
	6.2 Protagonistas	(Hermanos, directivos, educadores, alumnos, padres de familia, personal de apoyo académico y administrativo <ul style="list-style-type: none"> - participan en diversas actividades - comparten objetivos - se relacionan personalmente - los padres miembros de la comunidad
	6.3 Comunicación interna	Clima organizacional: <ul style="list-style-type: none"> - Características generales, - Relación directivo-docente, - Relación entre docentes, - Resultados de valor creado para el personal, (percepción, competitividad)
	6.4 Interacción con la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> - Egresados, - Instituciones lasallistas - Otras escuelas, - SEP y otras instituciones oficiales, - Alianzas estratégicas, - Responsabilidad social - Acciones de mejora en la comunidad.
	6.5 Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos académicos y de comunidad - Equipos evaluadores

Tareas necesarias para obtener las evidencias que establece el estudio
Evidencias que serán sustituidas, o evidencias adicionales con las que cuenta la institución
Evidencias previstas por el estudio
Observaciones

ANEXO No. 3

FORMATO PARA REGISTRO

Estándar	Resultados Rúbrica				Observaciones	Sugerencias y recomendaciones
	4	3	2	1		
1.3 La mayoría de los miembros de la comunidad comparten ideales, participan en decisiones académicas, están abiertos a diferencias. Se da entre ellos la interdependencia						
1.11 La participación de los padres de familia en la escuela, incluye: <ul style="list-style-type: none"> - Que los profesores y/o directivos, reciban y orienten a los padres. - Que celebren reuniones formales, convivencias familiares, - El colegio ofrezca opciones de formación acerca: de su responsabilidad como padres, formación cristiana, otros temas relacionados con sus necesidades. 						
1.25 En la institución debe existir información acerca de los temas relevantes surgidos durante el ciclo escolar y las actividades que desarrolla la escuela para responder a las necesidades educativas derivadas.						