



Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas

*Documento de Trabajo*¹:

***“Educación Ignaciana:
Una Propuesta de Calidad para América Latina”***

Asamblea de Directores Académicos, Lima.

Septiembre, 2011

¹ El documento fue preparado por una comisión de trabajo coordinada desde la secretaría ejecutiva de FLACSI. Esta comisión funcionó de manera virtual entre los meses de Marzo y Agosto del año 2011. Agradecemos la dedicación y aporte a cada uno de los participantes y coautores de este documento: José Alejandro Casas, Coordinador Académico de Preparatoria, Instituto de Ciencias, Guadalajara México; Olga Irene León, Directora Académica Colegio Javier, Guatemala; Vilma Reyes, Directora Académica Colegio Berchmans, Colombia; Carlos Vásquez s.j., Coordinador del Centro Pedagógico de ACODESI, Colombia; Eduardo Henriques s.j., Rector Colegio San Francisco Javier Brasil; Luis Alberto Boing, Director Centro P. Arrupe, Brasil; Jaime Badiola s.j., Rector del Colegio San Francisco Javier, Tudela-España; Augusto Blanco, Rector del Colegio La Misión, Chile; Marcela Román, Académica e Investigadora, Universidad Alberto Hurtado. Chile; Javier Lasida, Académico e Investigador de la Universidad Católica del Uruguay. Presidió la comisión el P. Alejandro Pizarro s.j. – Presidente FLACSI, Delegado Educación de Chile. Coordinador del trabajo de la comisión y redacción final del texto: Jorge Radic, Académico Universidad Alberto Hurtado y Coordinador Proyectos Red Educacional Ignaciana, Chile.

PRESENTACIÓN

El debate respecto a la calidad de la educación que reciben nuestros estudiantes, se ha instalado como un tema global, que impacta en el desarrollo de nuevas políticas públicas e impulsa movimientos de reforma curricular. América Latina y el Caribe, no se encuentra ajena a esta discusión. Preguntas referidas a los aprendizajes que los estudiantes deben lograr en la escuela, al liderazgo que se espera de los directivos, los indicadores de calidad que deben monitorear los centros escolares y el mismo modo de evaluar los logros que alcanzan los estudiantes, se instalan con fuerza en el debate público. En este contexto los colegios asociados a FLACSI no pueden, ni quieren, estar ajenos. Existe un sentir implícito en nuestros colegios, respecto a que la propuesta ignaciana de educación, no sólo sigue teniendo vigencia, sino que hoy más que nunca puede ser un aporte social, en la medida que seamos capaces de expresar con claridad los propósitos que la inspiran y la consistencia de estos con su aplicación práctica. Nuestro aporte no se juega tanto en la declaración de documentos orientadores, sino en la capacidad de demostrar públicamente, los resultados de nuestros proyectos y la calidad con que se organizan y trabajan nuestros centros educativos. Esta conversación, se conecta con el esfuerzo sistemático que la Compañía de Jesús viene impulsando para potenciar y fortalecer el trabajo en red, aprovechando la trayectoria y presencia internacional de sus organizaciones. En esta línea se han establecido diversas coordinaciones de trabajo, como por ejemplo en la Educación Escolar, y la organización de redes regionales, como AUSJAL y FLACSI en América Latina. En el caso de FLACSI, desde su inicio se ha planteado la necesidad de impulsar la renovación y vigencia de la pedagogía ignaciana, asumiendo que aquí radica el aporte que podemos realizar, demostrando la urgencia de una educación que promueva el desarrollo integral del ser humano, formando personas con capacidad de transformar la realidad en que viven, promoviendo los valores del evangelio, en la perspectiva de construir la sociedad justa que soñamos.

Hace tres años, los rectores de los colegios de FLACSI, reunidos en Bahía, suscribieron el acuerdo de ir desarrollando un sistema que permita evaluar y promover la calidad de nuestros centros. Este acuerdo ratificado en Quito (2010), ha permitido avanzar en un análisis de las variables y las acciones que debemos considerar, para organizar un Sistema de Calidad que apoye la gestión de nuestros

centros, bajo una mirada compartida y actual. Este avance, generado por una comisión preparatoria del encuentro de Lima, se concreta en el presente documento de trabajo, que busca facilitar la discusión de los directivos del área académica, que buscarán orientar la toma de decisiones de los delegados de educación, en la dirección ya indicada.

En las discusiones de la comisión redactora del documento, se optó por utilizar la noción de "Sistema de Calidad", en vez de un "Modelo de Gestión", ya que se entiende que la noción de sistema es más amplia, apunta más a un conjunto de herramientas, (no sólo la descripción de ámbitos y procesos) que deben considerarse en un proceso de mejora en la calidad de la gestión escolar. Al mismo tiempo, esto evita entramparnos en la necesidad de elegir uno u otro modelo, ya que en último término, las decisiones en torno a un modelo, no podrán abstraerse de las definiciones de política existentes en nuestros países, o los caminos ya emprendidos por algunas redes o colegios en particular. Es decir, la propuesta de FLACSI debiera entregar criterios a las diferentes redes provinciales, respecto de principios organizadores, ámbitos, factores y componentes que deben considerarse, cuando se emprende un ciclo de mejora continua. No obstante lo anterior, FLACSI asume el desafío de ofrecer un sistema de calidad concreto a ser considerado en aquellas provincias y colegios que no cuentan actualmente con un modelo de trabajo y que estén en condiciones de emprender este nuevo paso.

El texto se estructura en tres secciones. En la primera, se desarrolla una secuencia lógica orientada por tres preguntas que la misma comisión se fue respondiendo a lo largo de las seis reuniones virtuales realizadas entre el 16 de Marzo y el 22 de Agosto. A través de estas preguntas se presentan los argumentos que permiten sostener la necesidad de explicitar un Sistema de Calidad con la cual se contrasten las instituciones educativas asociadas a FLACSI. En la segunda sección, se levantan los criterios básicos que un Sistema de Calidad debiera considerar para su diseño y aplicación en los colegios de FLACSI. Finalmente, la tercera sección, plantea las posibilidades de continuidad y desarrollo que debieran considerarse, aprovechando la revisión de experiencias y las iniciativas que actualmente se están impulsando en diversas provincias de América Latina. Se ha incluido además, un anexo que sintetiza en una matriz, el análisis realizado por la comisión de los modelos de gestión escolar que han tenido presencia en nuestras redes escolares en América Latina, en estos últimos años.

El detalle de las actas y los documentos de trabajo analizados por esta comisión se encuentran disponibles, para quienes deseen conocerlos en el sitio de FLACSI <https://sites.google.com/site/flacsijesuitas/>

I)- Análisis realizado: las preguntas centrales de la comisión

a. ¿Por qué preguntarnos respecto a la calidad educativa?

Los procesos de mejora en la calidad, están presentes de manera transversal en todas las políticas públicas que afectan la Educación a lo largo del continente. Observamos en esto la evolución de una dinámica global, que liga fuertemente el desarrollo educativo al desarrollo social y económico de los países, sin embargo nos preocupa que esta discusión, en muchas ocasiones no repara respecto al contenido de aquello que denominamos calidad, limitándose en muchos casos al incremento en los puntajes en pruebas nacionales e internacionales, o en la focalización a un número reducido de indicadores, que no dan cuenta de la complejidad e intencionalidad de los procesos formativos a los que debe responder la escuela. Por ello no sólo nos parece urgente levantar debate respecto a los contenidos de la mejora educativa, sino también ser propositivos respecto a ofrecer una alternativa a los modelos de calidad, que actualmente se utilizan, para considerar la gestión de los centros escolares. El núcleo de esta alternativa, debiera reflejarse en tres características: centralidad de la formación integral como propósito de la escuela, identificación clara de los ámbitos, procesos e indicadores que permitan juzgar la calidad de un centro; disponibilidad de recursos que permitan a las escuelas mantener activo un ciclo de mejora continua (por ejemplo: herramientas de autoevaluación, planificación estratégica, recursos de formación y otros).

En esta dirección, nos mueve también la convicción, de que la tradición educativa de la Compañía de Jesús, sigue siendo un aporte pertinente y relevante para el desarrollo de la educación de calidad. La validez de nuestra propuesta, no se juzga por el valor de la tradición, sino que se demuestra por la capacidad de responder de manera eficiente a los desafíos pedagógicos y sociales². Debemos re-significar para el contexto latinoamericano y en el umbral del siglo XXI, la

² La vigencia del planteamiento del P. Pedro Arrupe, al insistir en la renovación de la labor educativa de los colegios sigue siendo una motivación clave de “renovarse o morir” (“Nuestros Colegios hoy y mañana”, Roma, Septiembre de 1980).

validez y rasgos distintivos que tiene la propuesta pedagógica ignaciana y su aplicación en un sistema de calidad³ en la gestión escolar.

Nuestra identidad debe recrearse desde las consideraciones propias de los nuevos contextos en los que opera, de allí que debemos volver a la pregunta de cómo se traduce en el contexto de América Latina y en los inicios del siglo XXI el compromiso por una Educación de Calidad. Esto implica preguntar respecto a los contenidos del currículum, el tipo de experiencias que se desarrollan en él, los criterios de gestión y organización de los centros, el tipo de liderazgo que promueven, el uso de los recursos materiales y financieros, pero por sobre todo, preguntarse por el tipo de “ciudadano”, sujeto, persona que busca formar y el para qué educarlo, así como las relaciones que los centros establecen con las comunidades en que se insertan. Todos estos, son temas que implican una toma de posición al hablar de calidad.

En esta línea, la pregunta de la calidad, no debe enfocarse a planteamientos retóricos o fundacionales, sino más bien, organizarse en modelos de trabajo que permitan a los colegios contrastar lo que hacen, mediante indicadores y definiciones concretas y claras, respecto de lo que se espera de ellos. De allí que la operacionalización del concepto de calidad, se ha venido presentando en la literatura, a través de modelos de calidad en la gestión, que pretenden transformarse en herramientas de análisis y trabajo tanto para las redes escolares, como para los colegios, individualmente considerados.

b. ¿Cuál es el concepto de Calidad que una institución educativa de la Compañía de Jesús quiere promover⁴?

Partimos de la base que la noción de calidad es una construcción socialmente elaborada y situada. Es decir, que si bien es posible definir estándares compartidos en algunas

³ Tal como lo han hecho otras asociaciones regionales, ver por ejemplo, JSEA, CONEDSI o Colegios del Asia Meridional, con sus declaraciones.

⁴ Para presentar estas características, se han tenido a la vista la revisión de los siguientes textos: Características de La Educación de la Compañía de Jesús, Paradigma Pedagógico Ignaciano, “Qué hace que un Colegio Jesuita sea Jesuita” (JSEA), Modo de Proceder de los Centros Jesuitas (CONEDSI), Rasgos Propios de las Obras de la Compañía de Jesús (Provincia de Loyola), Proyecto Educativo (PEC – FLACSI), Proyecto Educativo de los Colegios de la Red Educativa (Chile).

áreas (ejemplo: criterios de sustentabilidad y logros de algún conjunto de aprendizajes), es claro, que la idea de calidad no es neutra, y se asocia a los valores y sentidos de Misión/Visión que tiene cada organización. Por tal motivo, es clave preguntarse por la identificación de los elementos esenciales que debiera incluir un modelo que pretenda dar cuenta de una noción de calidad al interior de los centros educativos asociados a FLACSI. Para elaborar esta noción, se ha recurrido a un conjunto de definiciones corporativas que la misma Compañía ha ido organizando en los últimos años. No proponemos obviarlas o reemplazar los documentos ya escritos, sino releerlos en una perspectiva de síntesis que permita relevar los rasgos fundamentales que orientarán la descripción de procesos e indicadores que den cuenta de un sistema de calidad, susceptible de ser utilizado por los colegios pertenecientes a FLACSI.

Sentido de Misión. Las instituciones educativas ligadas a la Compañía de Jesús, se entienden como obras que contribuyen en la misión evangelizadora de la Iglesia, a través de la acción educativa propia de su Propuesta Educativa. *“La educación de la Compañía es un instrumento apostólico, que busca formar personas orientadas en sus principios y valores al servicio de los demás, conforme al ejemplo de Jesucristo. Por ello enseñar en una escuela de la Compañía es un servicio ministerial⁵”*. El sentido de misión y el fundamento evangelizador, no puede obviarse ni separarse del sentido y carácter de un colegio. Los centros escolares son parte del cuerpo apostólico de la Compañía de Jesús y quieren por tanto ser testimonio y facilitadores de esa misma misión compartida. En este mismo sentido, la XXXV Congregación General, impulsa a las diferentes obras de la Compañía a fortalecer el trabajo integrado de laicos y jesuitas, con el foco puesto en la misión que compartimos. La colaboración en esta misión, es sin duda un aspecto en que nuestras obras educativas reflejan, no sólo un avance evidente, sino que abre también, un espacio magnífico para formar y demostrar el trabajo colaborativo entre laicos y jesuitas.

Calidad Contextualizada: La permanente llamada de San Ignacio a atender a los contextos individuales, es recogida también en la puesta en práctica de un modelo pedagógico⁶.

5 Característica 6.1 de “Características de la educación de la Compañía de Jesús”

6 A modo de ejemplo, el Paradigma Pedagógico Ignaciano (1993) es claro al respecto cuando establece como una de sus dimensiones esenciales el contexto.

La calidad a la que aspiramos, no se define como un parámetro puramente externo y neutro. La calidad a la que aspiramos, supone la capacidad de responder de manera eficiente a las demandas de la comunidad y las personas a las cuales sirve. La escuela se entiende como una institución social, inseparable de los contextos culturales en los cuales se sitúa. El diálogo con la cultura, obliga a una constante revisión de los programas y estrategias que la escuela promueve.

Compromiso con la Formación Integral: Coherente con la misión que lo inspira y la visión de la sociedad y las personas, una institución escolar en América latina no puede renunciar a una educación que pone al ser humano en el centro de su trabajo. Cuando decimos que optamos por una educación centrada en la persona, declaramos nuestro compromiso con una educación que da cuenta de toda la riqueza humana, es decir asume el desarrollo armónico de todas las dimensiones de la persona. Esto es lo que denominamos, formación integral, elemento distintivo de toda obra educativa de la Compañía de Jesús. La persistencia en el carácter humanista y humanizador de nuestra educación, constituye una expresión concreta de la integralidad a la cual aspiramos.

Busca la Excelencia: Un rasgo esencial de la tarea educativa, es movilizar a las personas para que pongan en acción el máximo de sus capacidades personales e institucionales. La idea del *Magis* ignaciano, se conecta fuertemente con la noción de calidad, buscando resultados de excelencia, de acuerdo a las capacidades y posibilidades de cada uno. Esto se refleja en la existencia de estándares exigentes, en diversos niveles, no sólo en los aprendizajes que pretendemos en los estudiantes, sino también en la rigurosidad y organización de la propia gestión institucional. Es hacer real en la gestión interna, la premisa de: en todo dar lo mejor de nosotros mismos.

Promueve la Justicia, como consecuencia de nuestra opción de fe: Las instituciones educativas de la Compañía, conforman comunidades escolares que viven los criterios de la justicia que nuestra misma fe exige. Estos criterios de justicia, no sólo se observan en los contenidos y experiencias curriculares que los colegios ofrecen a sus estudiantes, sino también se reflejan en los criterios de organización y funcionamiento de toda la institución (admisión de estudiantes, normativas internas, regulaciones, organización escolar, administración de los recursos, responsabilidad social y programas pertinentes para hacer

efectiva esta opción). Es decir, la calidad de nuestros centros, se juega en gran parte por la credibilidad y coherencia que tienen en su vida diaria, respecto a los criterios de justicia que nuestra misma fe exige. Debemos ser testimonios valientes y creativos para acoger la multiculturalidad de nuestras sociedades, promoviendo el respeto la diversidad e igualdad de oportunidades, aportando a disminuir las desigualdades sociales y contribuyendo, mediante una educación de calidad, a la construcción de una sociedad justa y democrática.

Sentido de comunidad : Otro elemento distintivo es la consideración que el aprendizaje se da en contextos de comunidad. El acto educativo involucra por tanto a diversos actores. La vinculación con el medio, la participación de la familia, la misma vinculación con la comunidad local, no es un accidente, sino un aspecto esencial que la escuela reconoce y promueve. Somos parte de una comunidad amplia, nuestra propia iglesia, y en ella nos relacionamos con otros, creando redes y aprendiendo unos de otros. Esto lleva también a valorar la dimensión comunitaria al interior de nuestros centros, promoviendo una cultura de diálogo y corresponsabilidad. Lo anterior lleva también al ejercicio de un liderazgo participativo que distribuye responsabilidad en las diversas personas y equipos que participan de la organización, creando también en su interior, una dinámica de vida comunitaria que fomenta el cuidado de unos por otros.

c. ¿Son los Modelos de Calidad en la Gestión, una respuesta válida y necesaria para movilizar a nuestras instituciones educativas hacia mejores resultados educativos?

Finalmente, la última pregunta refiere a las necesidad de traducir estas definiciones en un modelo de trabajo, es decir en un referente más operativo que permita generar una cultura interna de reflexión y de mejora continua, mediante un Modelo de Calidad que proporcione un prisma desde el cual evaluar y organizar los procesos de gestión de un colegio y que le permitan desarrollar un ciclo de mejora continua.

Al mismo tiempo los modelos que era necesario aclarar, se refería a la vinculación entre mejora escolar y modelos de gestión o sistemas de aseguramiento. En este sentido, observamos que los modelos de calidad en la gestión, permiten aportar evidencias de lo que somos y hacemos, lo

que contribuye no sólo a monitorear avances, sino también, rendir cuenta o exhibir resultados a la propia comunidad, avanzando en un camino de responsabilidad, frente a nuestras propias declaraciones.

Si bien, se reconoce que los resultados educativos dependen de una amplia y compleja gama de factores, algunos de los cuales no son modificables directamente por el trabajo que se realiza en las instituciones escolares, también es cierto que es posible identificar diversos procesos propios de toda institución escolar, que sí pueden intervenir y mejorarse continuamente y que, además, son la forma que tenemos de relacionarnos e incidir sobre los otros factores, y sobre los resultados. Los modelos de Calidad en la Gestión son entonces herramientas que orientan el “modo de proceder” propio y característico de un centro educativo, para que puedan identificarse los procesos y resultados claves de ese centro, en vistas a impulsar procesos de mejora continua. En este sentido el modelo no es un fin, sino un medio, una herramienta que irá modelando el modo nuestro de gestionar los colegios, conforme a la misión y estilo que nos hemos impuesto.

No obstante el convencimiento respecto a la necesidad de tener modelos de trabajo que permitan organizar la gestión y evaluación de nuestros centros, la comisión observa la dificultad de proponer un sistema o modelo de gestión único para todos los centros que conforman FLACSI. En algunos de nuestros países existen políticas públicas o modelos implementados, que no pueden desconocerse u obviarse, además los contextos locales presentan condiciones que favorecen u obstaculizan su implementación, por esto, parece más razonable establecer la noción de un sistema de calidad, que ofrezca criterios comunes que deben ser asumidos por nuestra federación⁷, y que se operacionalizará de modo diverso, reconociendo estos contextos locales. Lo que no impide que FLACSI disponga de un sistema de trabajo concreto, que pueda ser utilizado por los colegios y redes que lo requieran, fomentando y facilitando el ciclo de mejora continua, desde aquellos elementos identitarios que valoramos y queremos asegurar. La existencia de un sistema compartido, facilitará no sólo economías de escala, sino permitirá también incrementar los diálogos y trabajos conjuntos al interior de nuestras redes.

⁷ Tal como se ha impulsado desde la promulgación de un Proyecto Educativo Común (PEC) el año 2006.

II. ¿Cuáles debieran ser los criterios organizadores de un Sistema de Calidad en la Gestión Educativa, que debieran identificar a los colegios asociados a FLACSI?

Si asumimos como válido el camino de desarrollar una suerte de modelo o sistema que permita a los colegios asociados a FLACSI, la pregunta que asumió la comisión en esta segunda fase de trabajo, se refirió a las propiedades o criterios organizadores que debe incluir un sistema de este tipo. Para responder a esta pregunta, la comisión analizó las experiencias vigentes en las redes provinciales de América Latina, encontrando básicamente tres metodologías en uso, una más centrada en la utilización de las Normas ISO, otras referidas a un modelo internacional de calidad (PCI) y finalmente otras de desarrollo propio (Modelo de Gestión REI), que en todo caso resultan coincidentes con la revisión de modelos de calidad que hoy presenta la literatura especializada del área. Adicionalmente se analizó la experiencia de la Provincia de Loyola (España), quienes han trabajado con las metodologías de certificación EFQM, complementándola con una iniciativa de evaluación de rasgos de ignacianidad, promovida por la provincia para sus diversas obras. El detalle de este análisis se verificó en una matriz que se adjunta como anexo, al final de este documento.

La comisión orientó su reflexión a identificar las propiedades o cualidades que debieran caracterizar a estos sistemas, de manera que sean coherentes con los sentidos y propósitos que FLACSI declara. Para ello se identificaron ocho rasgos distintivos que debiera contener un sistema de calidad en la gestión. Estos criterios, debieran ser asumidos por las redes escolares de cada provincia, al momento de optar por un modelo o desarrollar una iniciativa propia:

1. **Foco y propósito orientado en instituciones educativas.** La particularidad de los fines de un colegio, tiene componentes que resultan difíciles de integrar y reconocer en modelos genéricos aplicados a cualquier proceso productivo o tipo de organización. Una condición básica de los modelos es que comprendan e intencionen los análisis no sólo con lenguaje, sino con una racionalidad que permita el desarrollo de una organización, cuyo foco es el logro de los aprendizajes de sus estudiantes, es decir de aquello que es propio al desarrollo de una institución educativa.
2. **Capacidad de movilizar los procesos de mejora continua.** El propósito de un modelo de calidad, es

proporcionar herramientas y recursos para mejorar la gestión y el funcionamiento global de la escuela, no la generación de una burocracia interna o de unas sofisticación en la descripción de sus procesos de trabajo y resultados. El propósito central es generar una cultura que promueva la mejora continua. El carácter sistémico del enfoque es vital, es decir, el trabajo debe contener recursos y metodologías de implantación, que contribuyan a generar dinámicas de evaluación continua, cambio e innovación, si ello no ocurre o no es posible, habría que sospechar de la utilidad del modelo seleccionado.

3. **Capacidad de mantenerse en el tiempo:** Los procesos de mejora deben mantenerse en el tiempo, de allí que el acompañamiento institucional y el trabajo impulsado por las redes y ayudadas por instituciones que tengan experiencia y recursos en el trabajo con escuelas es fundamental. Un criterio de selección, debe ser la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras redes o instituciones que doten de recursos y acompañamiento efectivo a los procesos de mejora. Muchas veces los modelos de calidad son soportados por empresas o agencias, que sólo han puesto énfasis en la implantación de procesos de evaluación y planificación, sin una capacidad real de acompañar y sostener a largo plazo las iniciativas que levantan. No puede dejar de considerarse como criterio, la viabilidad de soportarlo (económicamente y humanamente) a lo largo del tiempo.
4. **Referencia a un marco de valores y principios.** Tal como se mencionó, la noción de calidad no es neutra, por ello un modelo que promueva la calidad, debe referir a un marco de valores o principios que para la organización que los adopta son fundamentales. Es decir un criterio de selección, es la búsqueda de modelos de calidad que no resulten igualmente aplicables para educar personas que para cualquier otro servicio. La referencia de valores y principios, recoge nuestra herencia ignaciana, en que la promoción de la justicia social tiene un lugar clave, especialmente en el contexto latinoamericano.
5. **Promueve el trabajo en equipo.** Las dinámicas que genere la implantación del modelo, deben contribuir positivamente a potenciar el liderazgo y organización interna, facilitando (acrecentando) el trabajo en equipo y motivando una cultura de responsabilidad compartida por

los aprendizajes de los estudiantes y los resultados institucionales.

6. **Centralidad de los procesos pedagógicos.** Dado que la selección de los modelos de calidad debe considerar su orientación a las instituciones educativas, un criterio de selección debe ser la centralidad que deben tener en el modelo, los procesos pedagógicos que lleva a cabo la escuela. No todos los procesos en una organización tienen el mismo peso. Un modelo describe, pero también pondera, da relieve a la organización mediante la centralidad o relevancia que adquieren algunos ámbitos o componentes centrales. En este caso los procesos asociados a la definición e implementación curricular, como a la evaluación de resultados de aprendizaje y la efectividad de las estrategias de enseñanza aprendizaje, son el elemento organizador del mismo modelo.
7. **Foco en los resultados de aprendizajes.** Dado que el modelo debe hacer visible la idea de calidad que organiza el trabajo, es igualmente fundamental la identificación clara y precisa de los resultados a que aspira la institución. Estos resultados deben fijar tanto los criterios con los cuales se evalúa, como los estándares que se pretende alcanzar (es decir, el nivel de desempeño o logro que se alcanza en los criterios descritos). El modelo debe contribuir con estándares básicos que se asocien a los logros que se espera en una escuela de calidad. Es decir el aprendizaje de los saberes, habilidades y actitudes que caracterizarán el logro de un currículum inspirado en la pedagogía ignaciana. Estos estándares pretenden tensionar positivamente a la organización para alcanzar mayores niveles de logro, sin que esto implique desconocer los contextos particulares, en ese sentido, definir estándares no tiene que terminar en una estandarización de cada escuela, sino en la generación de metas claras y evaluables que se asocian a la noción de calidad que se ha construido colectivamente.
8. **Evaluación, rendición de cuentas y acreditación.** Las escuelas no sólo tienen claridad de los resultados a los que aspiran en materia de aprendizajes de sus estudiantes, sino también deben ser capaces de encontrar evidencias que permitan analizar estos resultados para tomar decisiones curriculares y demostrar los desempeños alcanzados a la comunidad en donde se insertan. Existe por tanto una cultura de

responsabilidad frente a los resultados que es necesario promover. En este sentido, el modelo de calidad, no es sólo una herramienta para la mejora continua, sino es también un medio que facilita la rendición de resultados y da garantía de seriedad de calidad ante la comunidad. Por eso, si bien no es el propósito primario, la selección de un modelo de calidad, debe considerar las posibilidades de acreditación y/o certificación posterior. Proceso que debe contar con el apoyo de entidades reconocidas más allá del ámbito específico de las instituciones escolares de la Compañía de Jesús. Si consideramos que nuestro trabajo es de buena calidad, esto debiera ser reconocido, más allá de nuestra propia opinión. Esta necesidad, supone flexibilidad para adaptarse a los cambios en contextos institucionales y socioculturales, que son diversos. Es decir, el sistema de calidad, debe mantener un sano equilibrio en la tensión que genera la necesidad de contar con ciertos mínimos comunes, frente a los grados de libertad y contextualización de un sistema que tenga validez en diversas realidades. Es decir aplicar nuestra premisa de adecuar a tiempo, persona, lugar y circunstancia.

III. Recomendaciones específicas para el desarrollo para una estrategia de calidad de la FLACSI

La última etapa de la comisión, se concentró en establecer recomendaciones y orientaciones que permitan dar continuidad a estos análisis y faciliten la puesta en marcha acciones que concluyan en la implantación de un sistema integrado y común para los colegios asociados a FLACSI.

Tal como se expuso al inicio de este documento de trabajo, el Sistema de Calidad que se propone desarrollar, implica avanzar en los acuerdos de las reuniones de rectores de Bahía y Quito, en cuanto a desarrollar un sistema de estándares y evaluación de resultados que permitan acceder a información clara respecto a los resultados que obtienen nuestros centros, acorde a la misión que los orienta. Un sistema de calidad, como se concibe en esta propuesta, es más complejo que la pura determinación de estándares, ya que implica un lenguaje y modo de proceder compartido, para analizar y apoyar los procesos de mejora continua.

Las cualidades del sistema, deben considerar las definiciones y características descritas en las secciones precedentes de este documento. En su diseño, el sistema,

parte del análisis y experiencia acumulada en nuestros centros. Dando forma a un sistema de calidad propio, y no excluyente, que se pone a disposición tanto de los colegios asociados a FLACSI, como también a otros centros educativos, que reconozcan en estos principios, un camino común para asegurar la calidad de la educación que imparten. Buscamos así, constituirnos en un aporte para nuestros sistemas escolares, proporcionando un referente de calidad que asuma la complejidad del proceso educativo, con foco en los aprendizajes propios de la formación integral que declaramos y que a través de una metodología, que equilibra la evaluación interna y externa, asegure un círculo virtuoso de mejora permanente de los resultados de aprendizaje y de los procesos de gestión de los centros escolares.

Para los colegios asociados a FLACSI, el sistema propuesto será una herramienta recomendada pero no obligatoria, destinada especialmente a aquellos colegios que aún no están usando ningún sistema de evaluación y planificación, o bien para aquellos que teniendo un sistema, opten por asumir esta propuesta por su pertinencia con la misión que nos convoca.

Los componentes que debiera desarrollar el sistema, al menos debieran implicar:

- Una propuesta de ámbitos y procesos de gestión que deben ser considerados en la evaluación y planificación de los centros.
- Un conjunto de estándares e indicadores que permitan cualificar el nivel esperado en que se debe desarrollar cada uno de los ámbitos y procesos descritos. En esta definición deben explicitarse resultados de aprendizajes que serán evaluados como consecuencia de nuestro compromiso con una educación de calidad e integral para nuestros estudiantes.
- Herramientas de autoevaluación, análisis y planificación de los procesos de gestión, en la perspectiva de asegurar el proceso de mejora permanente.
- Recursos de desarrollo y formación de capacidades, que permita el liderazgo necesario para impulsar estos procesos de evaluación y mejora. Particularmente relevante, es la explicitación de las competencias de liderazgo directivo que deben evaluarse e impulsarse para avanzar en camino propuesto.
- Formación de facilitadores que puedan acompañar efectivamente los procesos de evaluación, análisis y planificación de cada uno de los centros.

El camino de adoptar un sistema de calidad, no se realiza por mandato, sino por el convencimiento de que estas herramientas nos permitirán no sólo contar con un lenguaje común, sino también con una metodología, estándares de referencia y recursos de desarrollo asociados, que permitan construir una red latinoamericana, comprometida con la calidad educativa, desde los elementos identitarios que derivan de nuestra vinculación con la Compañía de Jesús.

Aún cuando para el diseño del modelo se recurra a las experiencias e instrumentos que actualmente se están utilizando, igualmente se requerirá un importante esfuerzo de elaboración, en términos académicos y técnicos. Por ello que la elaboración de la propuesta, requiera reunir en un equipo de trabajo a representantes de nuestras redes e investigadores o especialistas en gestión escolar asociados a nuestras universidades. Constituyendo así un esfuerzo de red, que aproveche la fortaleza de nuestra presencia educativa en América Latina.

En este análisis de experiencias, se tomará particularmente en cuenta dos referentes:

- Programa PCI, el cual se constituye en una propuesta concreta que aborda no sólo una definición de ámbitos, sino que cuenta con el desarrollo de una metodología ya probada y apoyada desde la Universidad Católica del Uruguay.
- Modelo de Gestión REI, cuya génesis conectada a un Proyecto Educativo Ignaciano, facilita la incorporación de descriptores, que respondan de manera efectiva a nuestra identidad. Modelo que además está apoyado por la Universidad Alberto Hurtado en Chile.

La vinculación con universidades de la Compañía, debe asegurar la estabilidad del sistema en el mediano plazo, brindando también las posibilidades de asegurar el desarrollo de los diversos recursos que el modelo irá impulsando y la sistematización y proyección académica que esperamos que este sistema propicie.

El desarrollo de este sistema, debe contemplar fases sucesivas de crecimiento, que permitan en un horizonte no mayor a tres años, contar con una propuesta clara y un modelo de trabajo, posible de difundir e implantar en las provincias y centros escolares que lo requieran.

Esquemáticamente se proponen las siguientes tres etapas de desarrollo:

- I. 2011 – 2012: Fase de análisis de los modelos, y generación de ámbitos, procesos, indicadores y herramientas de trabajo, que conformarán el sistema propuesto.
- II. 2012 – 2013: Fase de Formación de Capacidades internas en los equipos y desarrollo de un plan piloto con los colegios y redes provinciales interesadas.
- III. 2014: Evaluación del proceso de pilotaje y ajustes al sistema propuesto para su aplicación más amplia.

Un sistema no es nunca un producto terminado, definitivo, sino que es un instrumento en permanente revisión y construcción.

Debe entenderse como una síntesis de conocimientos y mejores prácticas, realizada en determinado momento. Este sistema que iniciamos, se enriquecerá en el futuro con los aprendizajes surgidos de su implementación y de nuevas investigaciones y evidencias que se produzcan

La implementación de un Sistema de Calidad, supone que las redes provinciales tienen las condiciones para promover de manera concreta, la dinámica de evaluación y mejoramiento continuo de la calidad a partir de los criterios anteriormente expuestos. Creemos firmemente que esta propuesta no deberá postergarse, debe existir convencimiento que la discusión acerca de los modelos de gestión educativa en el núcleo de las instituciones son indispensables a corto plazo y que todo centro educativo miembro de FLACSI debiera contar con alguna manera de identificar, argumentar, mejorar y, por qué no, certificar los rasgos que determinan la calidad de un centro educativo ignaciano.

ANEXO: COMISIÓN MODELO DE GESTIÓN - MATRIZ DE ANÁLISIS DE MODELOS ACTUALMENTE EN USO

Modelos		PCI - Uruguay	ISO 9000 – Colombia	REI – Chile	EFQM - España	Rasgos Ignacianos/ España
Categoría						
Características Generales	Origen	<p>Creado por la Universidad de Deusto en 2000 y desarrollado a partir de 2002 por la Fundación Horrëum (País Vasco). Los estándares se han elaborado en base a investigación disponible en educación, a partir de estudios de la Universidad de Deusto y que fueron posteriormente complementados por un equipo de la Fundación Horrëum. Se está realizando una revisión de la Guía en conjunto entre la Fundación Horrëum y la Universidad Católica del Uruguay. La metodología y las herramientas de aplicación fueron inicialmente diseñadas por un equipo del Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Deusto, posteriormente desarrolladas por la Fundación Horrëum y mejoradas el año pasado en conjunto con la UCU</p>	<p>Organización Internacional de Normalización –ISO- (del griego, ἴσος (isos), 'igual'), tiene su origen el 23 de febrero de 1947. En Colombia se implementa la <u>Normalización</u> a través del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación –<u>ICONTEC</u>-. <u>La Normalización</u> es la actividad que establece, con respecto a problemas reales o potenciales, disposiciones para uso común y repetido, encaminadas al logro del grado óptimo de orden en un contexto dado. <u>La Certificación</u> es la declaración, por escrito, de la conformidad, mediante la cual un tercero –diferente al productor o al cliente- certifica que una organización dispone de un sistema de gestión conforme con los requisitos especificados en una Norma.</p>	<p>Elaborado por equipos de la Red Educacional Ignaciana (REI), red que agrupa a 12 Centros Educativos de la Provincia Chilena de la Compañía de Jesús (Establecimientos que son propiedad de los jesuitas y otros de laicos asociados). El origen está en el propio Proyecto Educativo del año 2008 que en su capítulo V, propone los elementos distintivos de la gestión educativa de sus centros. En este capítulo se establecen ámbitos y procesos que fueron adaptados y enriquecidos durante un programa de capacitación de los directivos, que permitió elaborar una versión final que se entregó a los colegios en Abril del 2011.</p>	<p>Una Fundación internacional, con sede en Bruselas, fundada por CEOs de grandes empresas para impulsar la mejora en la gestión.</p>	<p>La Provincia de Loyola, lo diseñó como un instrumento para potenciar la identidad ignaciana de las obras.</p>
	Nivel de Masificación	<p>47 centros educativos en España 25 en Uruguay 10 en Bolivia 1 en Guatemala 1 en México 1 en Paraguay</p>	<p>Los 10 Colegios de la Compañía de Jesús que pertenecen a la Red de la Asociación de Colegios Jesuitas de Colombia –ACODESI-; además, la Oficina Central de ACODESI y las Oficinas funcionales de la Administración de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.</p>	<p>12 Colegios de la REI en Chile</p>	<p>Fundamentalmente en Europa, en todos o casi todos los sectores económicos. La Fundación tiene más de 500 miembros.</p>	<p>Todas las obras de la Provincia de Loyola.</p>

Propiedad	Fundación Horrëum. Tiene acuerdo para aplicarlo en conjunto con Universidad Católica del Uruguay	<p>La Organización Internacional de Normalización o ISO es una red de los institutos de normas nacionales de 160 países, sobre la base de un miembro por país, con una Secretaría Central en Ginebra (Suiza) que coordina el sistema. La Organización Internacional de Normalización (ISO), con sede en Ginebra, está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales subdivididos en una serie de subcomités encargados de desarrollar las guías que contribuirán al mejoramiento ambiental.</p> <p>Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país. El contenido de los estándares está protegido por derechos de copyright y para acceder ellos el público corriente debe comprar cada documento, que se valoran en francos suizos (CHF). Está compuesta por representantes de los organismos de normalización (ON) nacionales, que produce normas internacionales industriales y comerciales. Dichas normas se conocen como <i>normas ISO</i> y su finalidad es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio, con el propósito de facilitar el comercio, el intercambio de información y contribuir con normas comunes al desarrollo y a la transferencia de tecnologías.</p>	Red Educacional Ignaciana (Chile)	El modelo está patentado por la Fundación EFQM.	Provincia de Loyola, pero su uso está totalmente abierto.
	Capacidad de adaptación	Sí. Muy amplia. Ya se hizo una fuerte adaptación a centros de formación profesional, y está la incorporación de estándares a lo pastoral	La estructura y diseño del sistema o modelo gestión no es factible de ser modificado por una instancia diferente a quien lo elabora. Lo anterior porque este modelo plantea unos requisitos o requerimientos de gestión que son genéricos de tal manera que cualquier organización (privada, pública, de producción o de servicios) la pueda aplicar de acuerdo a su propio contexto cumpliendo los estándares definidos y aprobados internacionalmente. Esta indicación es clave para la comprensión del Sistema de Certificación ISO.	Amplia. Es un modelo que está recién en fase de desarrollo, no obstante tiene un referente estable que es el Proyecto Educativo, por tanto su adaptación debe estar en coherencia con la orientación del Proyecto Educativo de la REI	No, aunque la propia Fundación va introduciendo mejoras y adaptaciones de tanto en cuanto, tras recibir el feedback de sus miembros.

	Certificación	<p>La Fundación Horrèum ha constituido la "AGENCIA PARA EL ASEGURAMIENTO EXTERNO DE LA CALIDAD PEDAGÓGICA EN CENTROS EDUCATIVOS", cumpliendo con los requisitos europeos para ese tipo de organismos. Se han tomado como base la satisfacción de las exigencias que ha de cumplir una agencia certificadora de ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education), AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), AQU (Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya) y EUSKALIT (Fundación Vasca para la Excelencia)</p> <p>A la vez en la Universidad Católica tenemos unos 10 auditores formados por la Fundación Horrèum</p> <p>Pero además entendemos que puede recurrirse a otros arreglos organizativos para la certificación del PCI, a estudiar en su momento.</p>	<p>Este Sistema de Gestión de Calidad aplica para efectos de CERTIFICACIÓN, que consiste en un <i>proceso de evaluación (auditoría)</i> que <i>verifica la calidad de la gestión conforme a unos marcos referenciales, validados internacionalmente; se auditan</i> los procesos, sus resultados y la efectividad de las acciones de <i>mejora continua</i>.</p> <p>La Certificación es realizada por <u>un ente certificador externo</u> que está acreditado por la Norma ISO, garantizando así al usuario independencia, imparcialidad, transparencia y objetividad. La Certificación, como se dijo, es reconocida internacionalmente lo cual permite tener un garante para la seguridad del proceso de gestión, la confianza en la calidad de la misma y el aseguramiento de la calidad en el servicio educativo que se ofrece.</p> <p>El ente certificador entrega el CERTIFICADO a la Institución Educativa <i>cuando se ha demostrado y se reconoce la capacidad y la calidad de la institución</i> para adaptar la Norma y sus estándares internacionales, a su propio modelo de gestión de la calidad.</p> <p><i>Los costos del proceso de Certificación</i> están determinados por algunas variables tales como el tamaño de la institución, el número de estudiantes, el número de empleados vinculados laboralmente, el alcance de la Certificación (por ejemplo, si se van a certificar todos los procesos de la Institución o algunos solamente...).</p>	<p>No tiene, ni se ha desarrollado con este propósito inicialmente, aunque no está descartado en su evolución futura.</p>	<p>Sí, varias certificaciones dependiendo del nivel de puntuación obtenido. Se suele necesitar formación y asesoramiento, normalmente lo más caro (a nosotros nos salió por más de 10mil € en total). Hacer la memoria por su parte lleva mucho tiempo (a veces se contrata a alguien para redactarla). El apoyo público (cuando lo hay) suele concretarse en la gratuidad del proceso de certificación (presentación de la memoria, dedicación de un equipo de trabajo externo a evaluarla, etc.).</p>	<p>No, pero se supervisa el proceso de cada obra y la introducción de las mejoras propuestas en los planes estratégicos y operativos. No tiene coste económico como tal, hacerlo puede llevar 12 horas (trabajo individual y grupal) a cada persona de un equipo.</p>
--	---------------	---	---	---	---	---

	Procesos considerados	<p>El PCI no se organiza en base a procesos, sino a Ámbitos, Estándares, Indicadores y Evidencias Se adjunta el listado de Ámbitos y Estándares. Todos ellos están compilados en una Guía de Evaluación La Guía se ha elaborado en base a investigación disponible en educación. Está llevándose a cabo una revisión de la Guía en conjunto entre la Fundación Horrëum y la UCU.</p>	<p>1. PROCESOS MISIONALES (referentes a la MISIÓN de la Institución):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Admisión y Matricula. • Diseño Curricular (Diseño del Plan de Estudios, programas y proyectos). • Formación integral: Acompañamiento académico y personalizado a los estudiantes de acuerdo a los estándares propuestos en las Dimensiones de la Formación Integral de los Colegios Jesuitas. <p>2. PROCESOS DE DIRECCION:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento Estratégico. • Comunicación Organizacional. • Revisión y Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad. • Sistema de Gestión de la Calidad. <p>3. PROCESOS DE SOPORTE o DE APOYO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión Humana: Nómina, Desarrollo Humano, Bienestar. • Gestión Administrativa: Compras, Contratación de servicios, Mantenimiento, Servicios generales, Facturación, Tesorería, Planeación financiera, Contabilidad. <p>Los 3 PROCESOS anteriores han definido <i>Estrategias de Control y Mediciones</i>, en donde se ubican los <i>Indicadores de Gestión</i>.</p>	<p>Son 6 ámbitos, 17 procesos y 32 descriptores. Los ámbitos son: 1.Personas y 2.Equipos, Procesos Institucionales, 3.Resultados, 4.Gestión de recursos financieros y materiales, 5.Ambiente Comunitario, 6. Relaciones Institucionales.</p>	<p>En total son 9 criterios con 32 subcriterios.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Liderazgo. 2.Política y Estrategia. 3. Personal. 4.Colaboradores y Recursos 5.Procesos 6.Resultados en los Clientes 7.Resultados en el Personal. 8.Resultados en la Sociedad. 9.Rendimiento Final de la organización 	<p>Están en el anexo del documento que preparé. Hay escalas de valoración para poder objetivas las puntuaciones. En la última versión se han introducido evidencias que ayudan a objetivar la puntuación.</p>
--	-----------------------	--	--	--	---	---

Foco	Tipos de Resultados	<p>Los estándares o por lo menos varios de ellos pueden considerarse resultados. Ver el listado.</p>	<p>1. INTERNAMENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se desarrolla un Sistema completo de Aseguramiento de la Calidad del servicio educativo que abarca la totalidad de la institución educativa. ● Ayuda a la Identificación permanente de oportunidades de recursos evitando los reprocesos. ● Ofrece la utilización de técnicas efectivas para la identificación, diagnóstico y solución de problemas. ● Funcionalidad e interfuncionalidad de los procesos para el logro de los objetivos institucionales. ● Se mejora y agrega valor al servicio educativo mediante el análisis, rediseño y mejoramiento de los procesos. <p>2. EXTERNAMENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Promoción de una imagen de alta calidad en la gestión para la entrega del servicio educativo. ● Garantía de Confianza, seguridad, calidad, alta credibilidad. ● Reconocimiento internacional. ● Es una forma de responder a los retos externos, exigencias de los padres de familia (beneficiarios del servicio), el gobierno y los organismos de financiación. 	<p>Propone explicitar estrategias institucionales de análisis de resultados</p> <p>El foco de resultados es la Formación Integral declarada en el proyecto y expresada en la red por un mapa (estándares) de aprendizajes en las dimensiones cognitiva, socio/afectiva y Espiritual/religiosa. Las que se conectan con resultados académicos definidos por mediciones nacionales y de la REI.</p>	<p>Los logros obtenidos valen el 50% de la puntuación total. El otro 50% se refiere a lo que la organización hace intencionalmente para obtener esos logros.</p>	<p>Cada subcriterio mezcla acciones realizadas y resultados obtenidos. Las escalas de valoración mezclan ambas cosas a la hora de definir criterios de puntuación.</p>
------	---------------------	--	--	---	--	--

<p style="text-align: center;">Nivel de Implementación</p>	<p>Contamos con</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manual y protocolo para la aplicación de la Evaluación 2. Manual para el diseño y la ejecución de procesos de mejora a partir de evaluación. 3. Una caja de herramientas de mejora para la mayoría de los estándares. 4. 20 facilitadores formados y con experiencia en la aplicación. Dos cursos realizados de formación de facilitadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Este Sistema tiene un nivel de desarrollo conocido internacionalmente, se adopta cuando las instituciones de manera voluntaria y estratégica deciden aportar y responder a los cambios de su entorno, las necesidades cambiantes y el mejoramiento del servicio educativo que se ofrece. • En los Colegios Jesuitas de la Red (ACODESI) hubo un acompañamiento y consultoría especializada en la parte inicial para la implementación del modelo; esta consultoría permitió el conocimiento y la puesta en marcha del Sistema de Gestión de la Calidad hasta que todos los Colegios y la Oficina de ACODESI obtuvieron la Certificación. Más adelante cada Colegio ha podido avanzar y crecer en su modelo de gestión, con base en las Auditorías anuales que hace ICONTEC a las Instituciones Certificadas con el fin de confirmar la Certificación y, cada tres años, para la renovación de la Certificación. Esta supervisión anual y trienal son de máxima importancia para mantener el espíritu y el esfuerzo hacia el mejoramiento continuo de la Institución. 	<p>Inicial. En estos momentos se cuenta sólo con la explicitación del modelo con sus respectivos ámbitos, procesos, descriptores y ejemplos de prácticas. El sistema se desarrolla desde los productos que la misma red elabora con sus colegios, el foco inicial está en procesos de planificación estratégica institucional.</p>	<p>El modelo no es solo el modelo, sino una metodología para llevarlo a cabo. Además, se puede tener todo el apoyo y asesoramiento que se quiera. Será más o menos caro dependiendo del nivel de implicación pública.</p>	<p>La metodología replica la metodología del modelo EFQM. La Provincia apoya y ofrece acompañamiento para el proceso. Además, tras la evaluación se hace un análisis global de todas las obras.</p>
<p style="text-align: center;">Pertinencia</p>	<p>Tiene alta pertinencia, de acuerdo a la experiencia del Colegio San Javier, que ha sido certificado. Que los estándares estén basados en investigación educativa acerca a la identidad ignaciana, aunque no sea un valor exclusivo de ella. Pero es incompleto, le falta la dimensión pastoral, que se está desarrollando con una perspectiva que incluye, pero que es más amplia que la identidad ignaciana (es un trabajo con centros educativos católicos no sólo ignacianos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe coherencia entre este modelo o Sistema de Gestión de la Calidad, con las características y modo de proceder ignaciano, propios de un Colegio de la Compañía de Jesús, puesto que lo que el modelo ISO plantea son elementos y herramientas de gestión con el fin de ser adaptadas y desarrolladas al estilo propio de cada empresa/institución, y responda, en consecuencia, a sus necesidades específicas y a las de sus usuarios y clientes. • La pertinencia de este modelo está dada también porque nuestros colegios definieron inicialmente su direccionamiento estratégico para explicitar en él, nuestra espiritualidad ignaciana, nuestros valores ignacianos, objetivos, visión y misión. En éste direccionamiento estratégico se mencionan nuestros principios rectores ignacianos, que se constituyen en las apuestas institucionales, una vez este aspecto está claro y explícito se llega a la implementación del modelo de gestión que es el que permite o aporta la “forma” a través de la cual estos enunciados se pueden cumplir o alcanzar. 	<p>Alta: El modelo surge como respuesta al Proyecto Educativo que es coherente con los planteamientos propios de la Pedagogía Ignaciana, el marco valórico y los principios que promueve son contruidos desde categorías ignacianas con propósito educativo y para centros escolares.</p>	<p>Tiene total coherencia con la propuesta ignaciana, pero no es un modelo normativo sino un modelo que te deja al descubierto si tienes claro hacia dónde quieres ir, si estás haciendo lo necesario para ello y si lo estás logrando.</p>	<p>Su foco está en los contenidos normativos que hacen a una obra de la Compañía tener identidad ignaciana.</p>

<p>Observaciones</p>	<p>Contamos con una metodología y un conjunto de instrumentos de aplicación muy probados para:</p> <ol style="list-style-type: none"> definición o revisión de la misión, visión y concepto de calidad del centro análisis de contexto autoevaluación en base a la Guía (con facilitador externo) definición de planes de mejora (estos cuatro pasos en 18 horas, que se hacen en alrededor de un mes) implementación de planes de mejora (18 meses aprox) auditoría externa en base a la Guía eventualmente certificación <p>Todo esto supone costos directos de alrededor de 5.000 dólares por centro educativo (básicamente horas de facilitador y materiales).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Importante y necesario, tener claro que este modelo se centra y esta dado para la GESTION de todos los procesos institucionales, plantea un método, el COMO, por tanto, lo importante frente a la escogencia de cualquier modelo o sistema de GESTION, es la claridad que se tenga de la razón de ser de la propuesta educativa y desde allí, el modelo de gestión estará a su servicio. Se resalta el impacto que tiene el logro de la CERTIFICACION del sistema o modelo de gestión para las instituciones educativas, porque permite explicitar que la calidad del servicio educativo que se ofrece en los colegios, no está dado únicamente a nivel interno de la institución, sino que además esta calidad es reconocida y avalada externamente lo cual lleva a un mayor compromiso con el mejoramiento de la misma propuesta educativa. <p>LINKS IMPORTANTES:</p> <p>ORGANIZACIÓN –ISO- internacional: http://www.iso.org/iso/home.html</p> <p>ICONTEC, Colombia http://www.icontec.org.co/index.php?section=1</p>	<p>Proceso con desarrollo inicial, sólo se ha entregado una primera versión en Abril 2011, por lo que no está probado ni cuenta con el desarrollo de recursos asociados, tampoco cuenta con un respaldo institucional más allá del mismo equipo educacional de la red. Sin embargo es interesante considerar el avance en la identificación de descriptores y prácticas pertinentes al trabajo de una institución escolar de la Compañía de Jesús. Además es simple en su formulación, construido con esquema u organizadores visuales y redacción en tablas que facilitan su comprensión</p>	<p>Remito al trabajo que preparé, a las ventajas (modelo contrastado, filosofía de la mejora continua, abandono de la autocomplacencia) e inconvenientes (dinámica de obtención de certificación, si no se tiene cuidado deviene en sistemas poco operativos con demasiado énfasis en lo cuantitativo).</p>	<p>Remito al trabajo que preparé, a las ventajas (foco en la ignacianidad, metodología del modelo EFQM, participación de todas las obras) e inconvenientes (no engloba toda la realidad de un centro, no está totalmente adaptado a centros educativos)</p>
-----------------------------	---	--	---	---	---

- Origen:** Propiedad intelectual o autoría
- Nivel de Masificación:** refiere a la expansión de uso que ha tenido el modelo, ejemplo países, colegios, provincia.
- Capacidad de adaptación:** refiere a la propiedad y la posibilidad de introducir modificaciones al actual diseño, y o complementarlo o intervenirlo, se puede responder con un Sí o No.
- Propiedad:** Existe autoría o propiedad intelectual conocida
- Certificación:** Indicar si entrega o no certificación de calidad y bajo qué condiciones, por ejemplo costos y tiempo.
- Procesos considerados:** Señalar los títulos de los procesos y o agrupación de estos e indicar si considera sub procesos o indicadores (es decir el nivel de definición de estos)
- Tipo de Resultados:** Señalar el tipo de resultados que considera (como estima los logros de una institución)
- Nivel de Implementación:** Especificar el nivel de desarrollo que tiene, por ejemplo, si cuenta con instrumentos de apoyo, si hay asesorías o capacitación asociado, acompañamiento para el proceso
- Pertinencia con la propuesta Ignaciana:** Estimación personal respecto a la coherencia que tiene el modelo, su enfoque y contenido con los elementos identitarios o característicos de una institución y/o pedagogía ignaciana.
- Observaciones:** Algún comentario adicional que parezca pertinente para comprender y/o apreciar el valor de este modelo para el objetivo de FLACSI. Mejorar la calidad de gestión y resultados de la propuesta formativa de nuestros colegios, interviniendo en la gestión escolar