

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA DE
LOS CENTROS ESCOLARES PÚBLICOS DE EL SALVADOR EN
EL MARCO DE LA CICGP**

PRESENTADO POR:

JOSÉ ÁNGEL ALVARADO SÁNCHEZ

WILLIAN NICOLÁS MORALES VÁSQUEZ

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO DE 2017

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO GENERAL:

MSC. CRISTÓBAL HERNAN RIOS BENÍTEZ

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO:

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO:

ING. JULIO ALBERTO PORTILLO

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR:

MSC. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Título:

**MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA DE
LOS CENTROS ESCOLARES PÚBLICOS DE EL SALVADOR
EN EL MARCO DE LA CICGP**

Presentado por:

JOSÉ ÁNGEL ALVARADO SÁNCHEZ

WILLIAN NICOLÁS MORALES VÁSQUEZ

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

ING. OSCAR RENÉ MONGE

SAN SALVADOR, AGOSTO 2017

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

ING. OSCAR RENÉ MONGE

Agradecimientos

Agradezco infinitamente a Dios Todopoderoso: por darme fortaleza y permitirme culminar con éxito una de mis metas y a la vez una etapa de mi vida, la cual ha sido de mucho esfuerzo y sacrificio a lo largo de su desarrollo, pero muy gratificante por el resultado obtenido. A la Virgencita que siempre ha intercedido por mí y ha sido mi confianza e inspiración a la espera de este logro.

A mis padres, José Angel Alvarado e Imelda Sánchez por ser la más grande bendición de mi vida, por creer en mí plenamente y darme ese apoyo y amor incondicional, que es la motivación más grande que se puede tener en la vida.

A mis abuelos que siempre han estado orgullosos y me han mostrado de alguna manera sus muestras de cariño

A esta persona que apareció en mi vida y se convirtió en una persona muy especial en muy poco tiempo brindándome su apoyo, sus consejos, sus regaños y sobre todo su amor y pasión, muchas gracias Cielo.

A mis hermanos por apoyarme siempre Carlos, Ingrid, Kelvin y María Celeste y que siempre me mostraron su cariño y alegría que me motivaron a salir adelante

A mi compañero de equipo de trabajo Nicolás Morales, que más allá de ser compañeros, somos amigos y hermanos, y que de alguna manera siempre me presiono y me motivo a salir adelante.

A mi asesor el Ing. Rene Monge que nos apoyó hasta el final a terminar este gran viaje, muchas gracias a nuestro jurado Ing. Jeanette De Pecosangre y Ing. Manuel Mayorga que siempre nos apoyaron e hicieron dar lo mejor de nosotros.

A mis amigos que me han demostrado su apoyo en las buenas y malas, Miguel, Girón, Miguel A, Giovanni, Dago y Rojas y sé que no me alcanzaría la página para mencionarlos a todos, muchas gracias

A mis compañeros de trabajo que siempre me apoyaron a terminar mis estudios y especialmente por darme mi primera experiencia de trabajo al Ing. Zedán por mostrarme su confianza y creer en mí.

En fin, agradezco a todos por acompañarme y a formar parte de este gran éxito en mi vida.

José Angel Alvarado

Agradecimientos

Primeramente, agradezco a Dios Padre-Madre eterno por el don de la vida, por haber permitido que todas las condiciones se dieran de manera tal que pudiéramos superar cada obstáculo para que lográramos culminar satisfactoriamente este pequeño pero importante logro en nuestra carrera profesional,

A mis padres, Guillermina Vásquez y Francisco Morales quienes me han brindado todo el apoyo posible en forma constante e incondicional, no solo para esta meta en mi formación académica, sino a lo largo de todo el desarrollo de mi vida, me han formado con valores para ser una persona de bien donde sea que me encuentre.

A toda mi familia, mis hermanos Juan, Saúl, Marvin y Luis esos amigos silenciosos que siempre están ahí; a mis tías Lucy y Julia que con su apoyo logre superar dificultades; a mi persona favorita Lorena Guevara corazón de minions por estar conmigo en las buenas y en las no tan buenas; amigos y amigas que de diferentes maneras me han apoyado y alentado a trabajar para conseguir el logro de cada una de mis metas.

A mi compañero de trabajo, Ángel Alvarado, que más allá de compañeros, somos amigos, que hemos logrado superar una prueba de fuego llamada Trabajo de Graduación, atravesando momentos críticos que han sido superados exitosamente.

A nuestro asesor, Ing. Rene Monge, a nuestro panel evaluador, Inga. Jeanette De Poasangre e Ing. Manuel Mayorga, quienes de diversas maneras nos han ayudado a ser mejores profesionales, a ejercitar diversas áreas de nuestras vidas académicas y personales, acompañándonos en este gran esfuerzo.

Y finalmente a la Universidad de El Salvador, que conjugo todos los factores necesarios en los docentes y amigos que hoy llevo en mi mente y a quienes agradezco de manera infinita que, con este logro, me convierto en un profesional de Ingeniería Industrial.

No alcanzan las palabras ni el tiempo para agradecer a todos los que me apoyan, simplemente...

¡Gracias!



William Nicolás Morales Vásquez

Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	i
GENERALIDADES DEL PROYECTO	iii
1 OBJETIVOS.....	iii
1.1 General.....	iii
1.2 Específicos	iii
2 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	v
2.1 Alcances.....	v
2.2 Limitaciones.....	v
3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION.....	vi
3.1 Importancia.....	vi
3.2 Justificación	vi
METODOLOGÍA DEL PROYECTO	vii
DIAGNOSTICO DE LOS CENTROS ESCOLARES PUBLICOS DE EL SALVADOR	1
CAPITULO I GENERALIDADES DEL DIAGNOSTICO	2
1 OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO	2
1.1 Objetivo general.....	2
1.2 Objetivos específicos	2
2 METODOLOGIA GENERAL DEL DIAGNOSTICO.....	3
CAPITULO II MARCO CONTEXTUAL.....	4
1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	4
1.1 Evolución histórica de la gestión de calidad.....	4
1.1.1 Antecedentes de gestión de la calidad.....	4
1.2 El concepto de calidad	4
1.2.1 Evolución de la calidad.....	7
1.2.2 Concepto de calidad en el servicio.....	9
1.2.3 Modelo de gestión de la calidad	11
1.3 El enfoque basado en procesos en los modelos de gestión.....	15
1.3.1 Definición	15
1.3.2 El enfoque por procesos en la norma ISO.....	16
1.3.3 Pasos para el establecimiento, implantación y mantenimiento de un SGC	17

1.3.4	Ventajas y desventajas del enfoque por procesos.....	17
1.3.5	Procesos.....	18
1.3.5.1	Definición de procesos.....	18
1.3.5.2	Elementos de un proceso.....	18
1.3.5.3	Factores de un proceso.....	20
1.3.5.4	Clasificación de los procesos	21
1.3.6	Herramientas de análisis a utilizar en proyecto	22
1.3.6.1	Mapa de procesos	22
1.4	Modelos de excelencia en la gestión.....	24
1.4.1	¿Qué son los modelos de gestión?.....	24
1.4.2	Modelación.....	24
1.4.3	Gestión.....	25
1.4.4	Modelos de gestión de la calidad o modelos de excelencia	26
1.4.5	Objeto y campo de aplicación	38
1.4.6	Características generales de los modelos de excelencia	38
1.4.7	Principios, criterios y sistemas de evaluación/autoevaluación	39
1.4.7.1	Principios fundamentales del modelo	39
1.4.7.2	Innovación permanente.....	41
1.4.7.3	Resumen de criterios de los modelos de excelencia.....	42
1.4.7.4	Fases de evaluación de los modelos de excelencia.....	43
1.5	Los modelos de gestión escolar de otros países.....	44
1.6	Gestión educativa.....	46
1.6.1	Importancia.	48
1.6.2	Características.....	49
1.6.3	Tipos o niveles de concreción de la gestión educativa.....	49
1.6.4	Ámbitos de Gestión Educativa.....	50
1.6.4.1	Gestión administrativa y financiera.....	51
1.6.4.2	Gestión comunitaria	52
1.6.4.3	Gestión pedagógica.....	54
1.6.4.4	Gestión organizativa.....	57
2	MARCO SITUACIONAL	59
2.1	Antecedentes y Generalidades del Ministerio de Educación (MINED)	59
2.1.1	Fines de la Educación.....	59

2.1.2	Estructura del Sistema Educativo Salvadoreño	60
2.1.3	Estructura organizativa.....	61
2.1.4	La educación dentro de los planes de Gobierno	62
2.1.5	Programas y líneas estratégicas del MINED.....	63
2.2	Generalidades de la Dirección de Planificación (DP).....	64
2.2.1	Propósito y funciones de la DP	64
2.2.2	Estructura organizativa de la DP.....	65
2.2.3	Gerencia de planificación estratégica.....	66
2.3	Departamento de Gestión de la Calidad - DGC.....	66
2.3.1	Generalidades del departamento de gestión de la calidad	66
2.3.2	Marco estratégico	67
2.3.2.1	Misión.....	67
2.3.2.2	Visión.....	67
2.3.2.3	Objetivo general.....	67
2.3.3	Funcionamiento actual	68
2.3.3.1	Infraestructura	68
2.3.4	Principales productos	68
3	MARCO LEGAL	69
3.1	Plan quinquenal de desarrollo 2014-2019 El Salvador productivo, educado y seguro.	69
3.2	Normas de Control Interno MINED	70
3.3	Ley de ética gubernamental.	72
3.4	Ley de Corte de Cuentas	72
3.5	Instructivo MINED No. 001/2007 “Normativa General para la Gestión, Ejecución y Liquidación del Presupuesto Escolar”	73
3.6	Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública “CICGP”	74
3.6.1	Objetivos de la carta iberoamericana de la calidad en la gestión pública.....	75
3.6.2	Breve historia de la carta iberoamericana de la calidad.....	75
3.6.3	Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública - CICGP	76
CAPITULO III DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....		81
1	TIPO DE INVESTIGACION.....	81
1.1	Según el objeto de estudio.....	82
1.2	Según el análisis de la información	82
1.3	Según las fuentes de información	83

1.4	Justificación del tipo de investigación	84
2	FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA.....	84
2.1	Fuentes de información primaria.....	84
2.2	Fuentes de información secundaria	84
3	TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	85
4	SELECCIÓN DEL MODELO DE GESTION DE BASE.....	85
4.1	Componentes del modelo de calidad de la gestión educativa	86
4.2	Análisis comparativo: retroalimentación	87
4.3	Análisis comparativo: criterios.....	88
4.4	Criterios de selección.....	89
4.5	Modelo seleccionado para la investigación.....	92
4.5.1	Modelo seleccionado: Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.	92
4.5.2	Relación del Modelo seleccionado con el ámbito educativo.	92
5	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	94
5.1	Metodología de la investigación para fuentes secundarias	94
5.1.1	Ficha para la recopilación de información secundaria	95
5.2	Metodología de la investigación para fuentes primarias.....	95
5.2.1	Técnicas de recopilación de información primaria	96
5.2.2	Entrevistas al Departamento de Gestión de la Calidad	96
5.2.2.1	Establecimiento de los grupos de interés a investigar.	96
5.2.2.2	Entrevistas.....	96
5.2.3	Encuesta dirigida a directores de Complejos Educativos	98
5.2.3.1	Encuesta.....	98
5.2.3.2	Forma de contacto con las fuentes de investigación primaria.....	99
5.2.3.3	Plan de muestreo	101
6	DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	121
6.1	Entrevista personalizada al DGC	121
6.2	Cuestionario para directores de Complejos Educativos	122
6.2.1	Matriz de congruencia para la investigación.....	124
6.2.2	Cuestionario Prindpal de la investigación	126
6.2.3	Validez de contenido del Instrumento	128
CAPITULO IV	INVESTIGACION DE CAMPO	129
1	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	129

1.1	Estrategias del MINED como apoyo a la gestión educativa.	129
1.1.1	Escuelas modelo.....	129
1.1.1.1	Fases de crecimiento de una escuela modelo	130
1.1.2	Que ruta tomamos 2007	131
1.1.2.1	La medición de indicadores educativos;	131
1.1.2.2	El desarrollo de la autoevaluación;	131
1.1.2.3	La Asistencia técnica interna o externa.	135
1.1.3	Sistemas Integrados de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno SI EITP	136
1.1.3.1	Diseño del modelo del Sistema Integrado de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno 136	
1.1.4	Evaluación externa de la gestión institucional 2009-2011, 2013 y 2014	142
1.1.4.1	Descripción del proyecto.....	144
1.1.4.2	Actividades ejecutadas y resultados obtenidos por la evaluación externa de la gestión institucional a centros educativos de educación media del sector oficial 2013	146
1.2	Esfuerzos para la construcción de un único Modelo de Gestión Educativa - DGC	148
1.2.1	Modelo Salvadoreño de Excelencia en la Gestión Educativa.....	148
1.2.1.1	Esquema del modelo	148
1.2.1.2	Elementos del modelo	149
1.3	Caracterización de la gestión educativa de los CE de El Salvador.....	153
1.3.1	Ámbitos de la Gestión Educativa	153
1.3.1.1	Gestión administrativa y financiera.....	153
1.3.1.2	Gestión organizativa	157
1.3.1.3	Gestión pedagógica	162
1.3.1.4	Gestión comunitaria	166
1.3.2	Caracterización de la gestión educativa	172
1.4	Resultados de la investigación secundaria.....	175
1.4.1	Hallazgos de las estrategias (programas) del MINED.....	175
1.4.2	Hallazgos en la documentación del DGC.....	176
2	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA	177
2.1	Entrevista a personal del DGC.....	177
2.2	Resultados del cuestionario de Gestión Educativa	178
3	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	181
3.1	Liderazgo y estilo de gestión.....	182
3.2	Estrategia.....	185

3.3	Desarrollo de las personas	187
3.4	Recursos y asociados	189
3.5	Procesos y clientes.....	191
4	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	193
CAPITULO V CONCEPTUALIZACION DEL DISEÑO		197
1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	197
2	DISEÑO CONCEPTUALIZADO.....	200
2.1	Base legal.....	200
2.2	Diseño global del Modelo de calidad de la Gestión Educativa de los CE públicos de El Salvador.....	200
2.2.1	Consideraciones generales del diseño.....	200
2.2.1.1	Criterios De Diseño.....	200
2.2.1.2	Características principales.....	200
2.2.1.3	Descripción General.....	201
2.3	ESTRUCTURA DEL DISEÑO DEL MODELO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	202
2.3.1	Parte 1: Base legal.....	202
2.3.2	Parte 2: Filosofía de la comisión de autoevaluación.....	202
2.3.3	Parte 3: Componentes del Modelo de Calidad de la Gestión Educativa	203
2.3.4	Parte 4: Herramientas de autoevaluación	204
2.3.5	Parte 5: Proceso de autoevaluación.....	205
2.3.6	Parte 6: Mecanismo de información y control	207
DISEÑO DEL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA		208
CAPITULO VI GENERALIDADES DEL DISEÑO		209
1	OBJETIVOS DEL DISEÑO	209
1.2	General.....	209
1.3	Específicos	209
2	METODOLOGIA GENERAL DEL DISEÑO MODELO	210
3	DESCRIPCION GENERAL DEL DISEÑO	211
4	DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA GENERAL DEL DISEÑO	211
4.1	Base teórica	211
4.2	Filosofía de la comisión de autoevaluación.....	212
4.3	Componentes del modelo de calidad de la gestión educativa	212
4.4	Herramientas de autoevaluación.....	212

4.5	Proceso de autoevaluación	212
4.6	Mecanismos de información y control	212
CAPITULO VII BASE TEÓRICA		213
1	CONTEXTO EDUCATIVO SALVADOREÑO.....	213
2	LA AUTOEVALUACIÓN SEGÚN EL MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN. 213	
3	CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL MODELO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	215
3.1	El concepto de calidad	215
3.2	Evolución de la calidad.....	218
3.3	Concepto de calidad en el servicio.....	220
3.4	Modelo de gestión de la calidad	222
3.5	Principios de la gestión educativa.....	225
3.6	Principios del modelo de autoevaluación.	227
CAPITULO VIII FILOSOFÍA DEL COMITÉ DE VERIFICACION EXTERNA.....		230
1	FILOSOFÍA DEL MINED	230
1.1	Función de la misión	230
1.3.1	Misión	231
1.3.1.1	Conclusión de la misión.....	232
1.4	Función de la visión	232
1.4.1	Visión	232
1.4.1.1	Conclusión de la visión.....	233
2	FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GERENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 233	
3	FILOSOFÍA DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	234
3.1	Misión.....	234
3.2	Visión.....	234
3.2.1	Objetivo general.....	234
4	FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL	234
4.1.1	Misión	234
4.1.2	Visión	234
5	Análisis comparativo de filosofías.....	235
6	REALIZACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL comité DE VERIFICACIÓN EXTERNA	236
6.1	Objetivos estratégicos.....	237
CAPITULO IX COMPONENTES DEL MODELO DE CALIDAD DE LA GESTION EDUCATIVA.....		238

1	ELEMENTOS DEL MODELO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	238
2	CRITERIOS.....	238
2.1	LIDERAZGO.....	238
2.1.1	Subcriterios de Liderazgo:.....	239
2.2	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	240
2.2.1	Subcriterios de Estrategia Institucional	241
2.3	PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO.....	243
2.3.1	Subcriterios del Personal del Centro Educativo.....	243
2.4	RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS.....	245
2.4.1	Subcriterios de Recursos proveedores y alianzas.	245
2.5	PROCESOS EDUCATIVOS.....	247
2.5.1	Subcriterios de procesos educativos.....	247
2.6	RESULTADOS EN LOS ESTUDIANTES	249
2.6.1	Subcriterios de Resultados estudiantes.....	249
2.7	RESULTADOS EN EL PERSONAL.....	252
2.7.1	Subcriterios de Resultados personal	252
2.8	RESULTADOS DE LA COMUNIDAD.....	254
2.8.1	Subcriterios de Resultados de la comunidad	254
2.9	RESULTADOS DEL CENTRO EDUCATIVO.....	255
2.9.1	Subcriterios de Resultados del Centro educativo	255
CAPITULO X HERRAMIENTAS DE AUTOEVALUACION.....		259
1	CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN	259
1.1	Cuestiones generales	259
1.2	Objetivos de la autoevaluación mediante el cuestionario.....	259
1.3	Puntuación.....	260
1.4	Cuestionario de autoevaluación	261
2	FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN	270
2.1	Generalidades.....	270
2.2	Formulario de autoevaluación.....	271
2.2.1	Agentes facilitadores y de resultados.....	271
CAPITULO XI PROCESO DE AUTOEVALUACION.....		274
1	FASE PREVIA: CONFORMACIÓN DE LA COMISIÓN DE AUTOEVALUACIÓN	274
1.1	Pre Sensibilización: El Director del CE lidera el proceso	275

1.2	Comisión de autoevaluación conformada, comprometida y familiarizada con el proceso	275
1.1.1	Aspectos generales de la Comisión de Autoevaluación	275
1.1.2	Conformación de la Comisión de autoevaluación.	276
2	FASE 1: PREPARACIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN	282
2.1	Planificar y organizar la autoevaluación	282
2.1.1	Elaborar el Plan de Trabajo	283
2.1.2	Organizar la comisión de autoevaluación.....	285
2.2	Sensibilización de los miembros de la institución.....	286
3	FASE 2: DESARROLLO DE LA AUTOEVALUACIÓN.....	287
3.1	Recolección de información	287
3.2	Procesamiento y análisis de la información	291
3.2.1	Procedimiento	291
3.2.2	Tablas de análisis parcial y global.....	292
3.2.2.1	Análisis parcial para cada criterio.....	292
3.2.2.2	Análisis global del Centro Educativo: Perfil del Centro Educativo	295
4	FASE 3: PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA	295
4.1	Elaboración del plan de mejora	296
4.1.1	Priorizar subcriterios y analizar áreas de mejora.....	297
4.1.2	Análisis de las causas.....	299
4.1.3	Busqueda de soluciones.....	300
4.1.4	Plan de mejora.....	300
4.2	Elaboración del informe de autoevaluación.....	301
5	FASE 4: VERIFICACIÓN EXTERNA.....	303
5.1	Propósitos de la verificación externa.....	303
5.2	Actores.....	303
5.3	Recursos necesarios.....	303
5.4	Procedimiento de la verificación externa	304
5.4.1	Acciones preparatorias.....	304
5.4.2	Visita de verificación.....	307
5.4.3	Elaboración del Informe de verificación externa - preliminar.....	309
5.4.4	Envío del informe final de autoevaluación al MINED.....	311
CAPITULO XII	MECANISMOS DE INFORMACION Y CONTROL	314

1	SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	314
1.1	Desglose analítico:.....	315
1.2	Diseño del sistema de información	316
1.2.1	Usuarios del sistema de información	316
1.2.2	Encargado de la logística del modelo de evaluación de la calidad	316
1.2.3	Tipo de información	316
1.2.4	Recursos.....	316
1.2.4.1	Mobiliario y equipo para la capacitación de directores.....	316
1.2.4.2	Mobiliario y equipo para la capacitación de sensibilización del modelo de evaluación	317
1.2.4.3	Materiales que utilizara la comisión de calidad.....	317
1.2.4.4	Mobiliario y equipo de uso para el comité de verificación externa.....	318
1.3	Conformación del comité de verificación externa	318
1.3.1	Horas de capacitaciones	321
1.4	Estructura general del Sistema de información.....	322
1.4.1	Descripción de las fases del manejo de la información.....	322
1.5	Implantación	324
1.6	Procesos y procedimientos: manual de procedimientos.....	325
1.2	Indicadores de control	329
1.2.1	Ficha de indicadores para el control	331
CAPITULO XIII ESTRUCTURACION DEL MODELO Y GUIA DE AUTOEVALUACION		332
PLAN DE IMPLEMENTACION Y EVALUACIONES DEL PROYECTO.....		333
GENERALIDADES DE LA ETAPA		334
1	OBJETIVOS DE LA ETAPA.....	334
1.1	Objetivo general.....	334
1.2	Objetivos específicos	334
CAPITULO XIV PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....		335
1	Administración del proyecto.....	335
1.1	Objetivos	335
1.2	Políticas y estrategias.....	335
1.3	Desglose analítico de planificación.....	336
1.4	Secuenciación de actividades	340
1.5	Diagrama de Gantt	343

1.6	Red global	344
CAPITULO XV. EVALUACIONES DEL PROYECTO		345
1	METODOLOGÍA DE LAS EVALUACIONES.....	345
2	EVALUACIÓN ECONÓMICA	347
2.1	Inversiones del proyecto.....	347
2.1.1	Método de costeo del modelo de autoevaluación	347
2.1.2	Metodología de costeo del modelo	347
2.2	Costos de Inversión del Modelo de Calidad de la Gestión Educativa.....	350
2.2.1	Costos de inversión: Modelo de Autoevaluación	350
2	Conocimiento: Costo de Diseño del Modelo de Autoevaluación.....	350
3	Recurso Material: Costo de Documentación del modelo.....	351
4	Resumen del Costo de inversión: Modelo de Autoevaluación	352
2.2.2	Costos de inversión: Responsabilidad de la Dirección.	352
5	Costo de implementación del Modelo de Autoevaluación	352
6	Resumen del Costo de inversión: Responsabilidad de la Dirección.....	352
2.2.3	Costos de inversión: Gestión de Recursos.	353
7	Conocimiento: Costo de Capacitaciones.	353
8	Recurso Material: Costo de Equipamiento.....	353
9	Recurso Humano: Costo de Oportunidad por Capacitaciones.....	354
10	Resumen del Costo de inversión: Gestión de Recursos.....	355
2.2.4	Costos de inversión: Realización del Servicio.....	355
11	Recursos Materiales: Costo de utilización de Insumos	356
12	Recursos Tecnológicos: Costo de aula Virtual de almacenamiento y distribución de Documento.....	356
13	Resumen del Costo de inversión: Realización del servicio.....	357
2.2.5	Costos de inversión: Medición, Análisis y Mejora.....	357
14	Conocimiento: Costo de capacitación del equipo auditor.....	357
15	Recurso Humano: Costo de oportunidad capacitaciones a Equipo Auditor.	358
16	Resumen del Costo de inversión: Medición, Análisis y Mejora.....	358
2.2.6	Resumen de los Costos de inversión del Modelo de Autoevaluación.....	359
2.3	Costos de operación del Modelo de Calidad de la Gestión Educativa	359
2.3.1	Costos de operación: Modelo de Autoevaluación	359
2.3.2	Costos de operación: Responsabilidad de la Dirección.	359

17	Recurso Humano: Costo de oportunidad operatividad del Comité de Verificación externa.....	359
18	Resumen del Costo de operación: Responsabilidad de la Dirección	360
2.3.3	Costos de operación: Gestión de Recursos.....	360
19	Depreciación: Costo de depreciación del Equipo	361
2.3.4	Costos de operación: Realización del Servicio.....	361
20	Recursos Materiales: Costo de Utilización de los Documentos en el modelo.	361
21	Resumen del Costo de Operación: Realización del servicio.....	362
2.3.5	Costos de operación: Medición, Análisis y Mejora.	362
22	Recurso Humano: Costo de operación por Auditorias.....	362
23	Resumen del Costo de Operación: Medición, Análisis y Mejora	363
2.3.6	Resumen del Costos de Operación del Modelo de Autoevaluación.	363
2.4	Resumen de las Inversión del Proyecto	364
2.5	Resumen de costos de Inversión y Operación del Modelo de Autoevaluación por punto de la Norma ISO 9001.	364
2.6	Análisis de Costo Total del modelo según realidad del DGC.....	365
2.7	Beneficios del Proyecto.....	370
2.8	Cálculo de Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento (TMAR).....	371
2.9	Evaluación del Escenario Real del Proyecto.	373
2.9.1	Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)	373
2.9.2	Beneficio/Costo.....	376
2.10	Análisis de los resultados.	376
3	FINANCIAMIENTO.	377
4	EVALUACIÓN DE CALIDAD.....	379
4.1	Evaluación en base a los requisitos de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Publica.....	379
5	EVALUACIÓN SOCIAL.....	381
5.1	Objetivos de la evaluación social	381
5.2	Pasos en que se da evaluación social	382
5.3	Contribución a la educación	382
5.4	Contribución social del proyecto.....	382
5.5	Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados	382
5.6	La escuela como actor central en la reconstrucción del tejido social y en la transformación del conflicto.....	382

CONCLUSIONES.....	384
RECOMENDACIONES.....	385
BIBLIOGRAFÍA.....	387
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	388
ANEXOS.....	390
ANEXO 1. CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN PRIMARIA.....	390
ANEXO 2: TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA – GRÁFICOS.....	393
ANEXO 3. MODELO DE INFORME DE AUTOEVALUACIÓN.....	398
ANEXO 4. DESGLOSE DE COSTOS DE LAS ACTIVIDADES.....	401
ANEXO 5. ESTRUCTURACION DEL MODELO Y GUIA DE AUTOEVALUACION.....	403

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Metodología del diagnostico.....	3
Ilustración 2 Evolución de la Calidad.	9
Ilustración 3 Sistema de Gestión de Calidad.	13
Ilustración 4 El Sistema de Gestión como Herramienta para Alcanzar los Objetivos.	15
Ilustración 5 Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos.	16
Ilustración 6 Representación de Procesos y sus Elementos.....	19
Ilustración 7 Representación de procesos.....	20
Ilustración 8 Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos.....	23
Ilustración 9 Ciclo PDCA de Deming.....	28
Ilustración 10 PDCA explicado.....	29
Ilustración 11 Esquema Modelo EFQM.....	30
Ilustración 12 Esquema del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión.	36
Ilustración 13 Concepto de Gestión Educativa, según UNESCO.....	47
Ilustración 14 Realización total de las tareas del centro con la aplicación de la Gestión Educativa.	48
Ilustración 15 Niveles de concreción de la Gestión Educativa, y sus tareas.....	50
Ilustración 16 Sintetización de los ámbitos de gestión educativa.....	51
Ilustración 17 Organigrama MINED 2015-2019.....	61
Ilustración 18 Organigrama Específico Dirección de Planificación 2015 - 2019.....	65
Ilustración 19 Tipos de Investigación.....	81
Ilustración 20. Líneas de investigación a un CE.....	94
Ilustración 21 Metodología de la investigación para fuentes secundarias.....	94
Ilustración 22 Metodología de la investigación para fuentes primarias.....	95
Ilustración 23 Técnicas de recopilación de información.....	96
Ilustración 24 Proceso de abordaje a un encuestado.....	99
Ilustración 25 Esquema Metodológico del Plan de Muestreo.	101
Ilustración 26 Centros Escolares Públicos en El Salvador.....	106
Ilustración 27 Porcentaje de Complejos Educativos por departamento.....	108

Ilustración 28 Criterios del modelo seleccionado que se analizaran en el diagnóstico	125
Ilustración 29 Tablero de juego ¿Que ruta tomamos?	133
Ilustración 30 Canales de coordinación, Que Ruta Tomamos	135
Ilustración 31 Modelo de SIEITP	137
Ilustración 32 Estructura del SI EITP.....	139
Ilustración 33 Relación de de coordinación de los SI EITP	141
Ilustración 34 Etapas del proceso de Evaluación externa de la Gestión Institucional a Centros Educativos de Educación Media del Sector Oficial 2013	147
Ilustración 35 Resultados esperados del proceso de Evaluación Externa de la Gestión Institucional a Centros Educativos de Educación Media del Sector Oficial 2013	147
Ilustración 36 Estructura del Modelo Salvadoreño de Excelencia en la Gestión.....	148
Ilustración 37 Diagrama Ishikawa para el análisis del “Liderazgo y Estilo de Gestión”	184
Ilustración 38 Diagrama Ishikawa para el análisis de la “Estrategia”	186
Ilustración 39 Diagrama Ishikawa para el análisis del “Desarrollo de las personas”	188
Ilustración 40 Diagrama Ishikawa para el análisis de “Recursos Asociados”	190
Ilustración 41 Diagrama Ishikawa para el análisis de “Procesos y Clientes”	192
Ilustración 42 Estructura general del modelo de calidad de la gestión de los CE públicos.	201
Ilustración 43 Estructura del Modelo de Calidad de la Gestión Educativa.....	203
Ilustración 44 Proceso de autoevaluación.....	205
Ilustración 45 Metodología del diseño del modelo.....	210
Ilustración 46 Componentes del Diseño del Modelo de Autoevaluación	211
Ilustración 47 Evolución de la Calidad.	219
Ilustración 48 Sistema de Gestión de Calidad.	224
Ilustración 49 Elementos del modelo de calidad de la Gestión Educativa	238
Ilustración 50 Pasos para realizar la autoevaluación	274
Ilustración 51 Proceso de conformación de la comisión de autoevaluación.....	274
Ilustración 52 Organigrama de la comisión de autoevaluación	277
Ilustración 53. Proceso de autoevaluación	282
Ilustración 54. Proceso de desarrollo de la autoevaluación	287
Ilustración 55. Proceso de planificación de la mejora.....	296
Ilustración 56. Etapas del plan de mejora	297
Ilustración 57. Procedimiento de verificación externa	304
Ilustración 58 Flujo de Información.	314
Ilustración 59 Sistema de información Fuente: Elaboración propia	314
Ilustración 60 Sistema de información Fuente: Elaboración propia	315
Ilustración 61 Organigrama del comité de verificación externo.....	320
Ilustración 62 Diagrama general del sistema de información.....	322
Ilustración 63 Desglose analítico de planificación	336
Ilustración 64 Desglose del proceso de organización.	337
Ilustración 65 Desglose del proceso de capacitación.....	338
Ilustración 66 Desglose de abastecimiento de recursos	339
Ilustración 67 Desglose de logística.....	340
Ilustración 68 Esquema de la metodología de las evaluaciones.....	345
Ilustración 69 Esquema de inversiones del proyecto	348

Ilustración 70 Desglose de los costos de inversión del proyecto	349
Ilustración 71 Desglose de los costos de operación del proyecto.....	349

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios de los diferentes modelos de excelencia	42
Tabla 2 Fases de Evaluación de los Modelos de Excelencia.	43
Tabla 3. Líneas estratégicas con enfoque a la mejora de la calidad en la gestión educativa	69
Tabla 4 Comparación general de los modelos de gestión administrativos y de calidad	86
Tabla 5 Comparación de los sistemas de retroalimentación de los modelos de gestión.	87
Tabla 6 Comparación de criterios de los modelos de gestión.....	88
Tabla 7 Criterios de selección del modelo	90
Tabla 8 Ponderaciones de evaluación de criterios de selección.....	90
Tabla 9 Ponderación de Modelos. Elaboración propia	91
Tabla 10 Puntuación total obtenido por cada modelo	91
Tabla 11 Ficha de recolección de información secundaria. Elaboración propia	95
Tabla 12 Métodos de contacto para encuestas descriptivas.....	100
Tabla 13 Ventajas e Inconvenientes de los Tipos de Muestreo Probabilístico.....	104
Tabla 14 Centros Escolares en El Salvador por departamento.	105
Tabla 15 Centros Escolares en El Salvador por nivel educativo.....	106
Tabla 16 Distribución de Complejos Educativos por departamento.....	107
Tabla 17 Nivel de confianza del muestreo.....	110
Tabla 18 Encuestas por Departamento.	111
Tabla 19 Ruta No 1 Complejos Educativos Ahuachapán.....	113
Tabla 20 Ruta No 2 Complejos Educativos Santa Ana.	113
Tabla 21. Complejos educativos Sonsonate.....	114
Tabla 22. Complejos educativos Chalatenango	114
Tabla 23. Complejos educativos La Libertad.....	115
Tabla 24. Complejos educativos Santa Ana	116
Tabla 25. Complejos educativos Cuscatlan.....	117
Tabla 26. Complejos educativos La Paz.....	117
Tabla 27. Complejos educativos Cabañas	118
Tabla 28. Complejos educativo San Vicente	118
Tabla 29. Complejos educativos Usulután.....	119
Tabla 30. Complejos educativos San Miguel.....	119
Tabla 31. Complejos educativos Morazan.....	120
Tabla 32. Complejos educativos La Unión	120
Tabla 33 Preguntas para definir el enfoque de la autoevaluación de la organización según el modelo Iberoamericano (consultado con DGC).....	123
Tabla 34 Matriz de congruencia.....	124
Tabla 35 Relación entre ámbitos de gestión educativa, sus macro procesos y los criterios propuestos por el Modelo Iberoamericano	126
Tabla 36 Preguntas del cuestionario principal.....	127

Tabla 37 Compendio de Criterios y Sub Criterios del Modelo Salvadoreño de Excelencia en la Gestión Educativa.....	152
Tabla 38 Caracterización de la gestión educativa	172
Tabla 39. Liderazgo y estilo de gestión.....	182
Tabla 40 Estrategia.....	185
Tabla 41 Desarrollo de personas	187
Tabla 42 Recursos y asociados	189
Tabla 43 Procesos y clientes	191
Tabla 44 Elementos presentes en la Misión del MINED.	231
Tabla 45 Elementos presentes en la Visión del MINED.....	233
Tabla 46 Análisis Comparativo de Filosofías.....	235
Tabla 47. Áreas de interés subcriterio Liderazgo	239
Tabla 48. Áreas de interés subcriterio Estrategia institucional.....	241
Tabla 49. Áreas de interés subcriterio Personal del Centro Educativo	243
Tabla 50. Áreas de interés subcriterio Recursos, proveedores y alianzas	245
Tabla 51. Áreas de interés subcriterio procesos educativos	247
Tabla 52. Áreas de interés subcriterio Resultados en los estuvidantes.....	249
Tabla 53. Áreas de interés subcriterio Resultados en el personal	252
Tabla 54. Áreas de interés subcriterio Resultados de la comunidad	254
Tabla 55. Áreas de interés subcriterio Resultados del centro educativo	255
Tabla 56. Método de puntuación del modelo de autoevaluación	260
Tabla 57. Cuestionario de Autoevaluación Liderazgo	261
Tabla 58. Cuestionario de autoevaluación – Estrategia institucional.....	262
Tabla 59. Cuestionario de autoevaluación Personal Docente y Administrativo.....	263
Tabla 60. Cuestionario de autoevaluación – Recursos, Proveedores y Alianzas.....	264
Tabla 61. Cuestionario de autoevaluación – Procesos educativos.....	265
Tabla 62. Cuestionario de autoevaluación – Resultados en los estudiantes.....	266
Tabla 63. Cuestionario de Autoevaluación – Resultados en el personal	267
Tabla 64. Cuestionario de autoevaluación – Resultados en la comunidad	268
Tabla 65. Cuestionario de autoevaluación – Resultados del centro educativo	268
Tabla 66. Formulario de autoevaluación - Esquema.....	271
Tabla 67. Ejemplo de llenado de Formularios	272
Tabla 68 Procedimiento de conformación de la comisión de autoevaluación	280
Tabla 69. Plazos sugeridos en las actividades del comité de autoevaluación	283
Tabla 70. Materiales para la autoevaluación	288
Tabla 71. Características de los instrumentos de autoevaluación	289
Tabla 72. Formato de llenado del perfil del CE.....	295
Tabla 73 Clasificación Ordenada y simple.....	298
Tabla 74 Plan de Mejora	300
Tabla 75 Modelo de informe de autoevaluación	302
Tabla 76 Recursos para impartir capacitaciones.....	317
Tabla 77 Recursos para la sensibilización de los diferentes actores.....	317
Tabla 78 Materiales que utilizara la comisión de calidad.	318
Tabla 79 Recursos necesarios para la verificación externa.	318
Tabla 80 Detalle de consideraciones para el comité.	318

Tabla 81 Descripción de las fases de manejo de información.....	322
Tabla 82 Listado de indicadores	330
Tabla 83 ficha de indicadores de control	331
Tabla 84 Descripción de paquetes.....	336
Tabla 85 Actividades del Plan de Implantación	341
Tabla 86 Correlación de puntos de la Norma ISO 9001:2008 con el Modelo de Autoevaluación	347
Tabla 87 Costo de consultoría para el establecimiento del Modelo de Autoevaluación....	351
Tabla 88 Costo de la Documentación del Modelo de Autoevaluación	351
Tabla 89 Resumen de costo total del modelo de Autoevaluación	352
Tabla 90 Costo de la implementación del proyecto.....	352
Tabla 91 Resumen de costos: Responsabilidad de la dirección.....	352
Tabla 92 Costo de capacitaciones	353
Tabla 93 Costos de Equipamiento	353
Tabla 94 Salarios del personal involucrado en el modelo de autoevaluación	354
Tabla 95 Costo de oportunidad por capacitaciones dirigidas a las jefaturas - DGC	354
Tabla 96 Costo de oportunidad por capacitaciones dirigidas al Personal operativo en las direcciones departamentales	355
Tabla 97 Resumen de costo de oportunidad por capacitaciones	355
Tabla 98 Resumen de costos: Gestión de recursos.....	355
Tabla 99 Costo de utilización de insumos	356
Tabla 100 Costo de aula virtual.....	356
Tabla 101 Resumen del costo total: Realización del servicio	357
Tabla 102 Costos de capacitaciones a equipo auditor	357
Tabla 103 Costo de oportunidad por hora de capacitación.....	358
Tabla 104 Costo de oportunidad por capacitaciones del equipo auditor	358
Tabla 105 Resumen del costo: Medición, análisis y mejora.....	358
Tabla 106 Resumen de los costos de inversión del Modelo de Autoevaluación	359
Tabla 107 Costo de oportunidad de operación de los miembros del Comité de Verificación Externa.....	360
Tabla 108 Resumen del costo: Responsabilidad de la dirección.....	360
Tabla 109 Depreciación del equipo adquirido.....	361
Tabla 110 Resumen de costo total: Realización del servicio	362
Tabla 111 Costo de operación por Auditorías.....	362
Tabla 112 Resumen de costo de operación: medición, análisis y mejora	363
Tabla 113 Resumen del Costos de Operación del Modelo de Autoevaluación	363
Tabla 114 Resumen de las inversiones del proyecto	364
Tabla 115 Resumen de costo de inversión del modelo por punto de la norma.....	364
Tabla 116 Resumen de costo de operación del modelo por punto de la norma	365
Tabla 117 Costo de inversión total del Modelo de autoevaluación por cada punto de la Norma ISO 9001:2008.....	365
Tabla 118 Resumen de reducción de costos virtuales y aplicación de estrategias (Costos de inversión del modelo)	367
Tabla 119 Resumen de reducción de costos virtuales y aplicación de estrategias (Costos de operación del modelo)	368

Tabla 120 Costo real del año 1 del Modelo de autoevaluación	370
Tabla 121 Costo total del proyecto	370
Tabla 122 Inflación promedio acumulada desde 2010	372
Tabla 123 Resumen de los Costos de Operación del Modelo de Autoevaluación	373
Tabla 124 Resumen de los beneficios del Modelo de autoevaluación	373
Tabla 125 Flujos de efectivos para los próximos 3 años de funcionamiento del modelo ..	374
Tabla 126 Flujo de efectivo y valor presente	375
Tabla 127 Resumen de índices de evaluación	377
Tabla 128 Evaluación del cumplimiento del modelo respecto a la CICGP	380

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Influencia del MINED en los CE	393
Gráfico 2 Planeación de actividades en los CE	393
Gráfico 3 Tipo de liderazgo en un CE.....	393
Gráfico 4 Aspectos de la planeación en un CE.....	393
Gráfico 5 Conocimiento de manuales y procedimientos del MINED	394
Gráfico 6 Claridad en los manuales de funciones y procedimientos	394
Gráfico 7 Dificultad para realizar las función docente en una escuela	394
Gráfico 8 Forma de resolver las dificultades en las escuelas	394
Gráfico 9 Correspondencia en la realización de funciones propias del cargo.....	395
Gráfico 10 Participación en la determinación de indicadores.....	395
Gráfico 11 Acceso a indicadores del CE.....	395
Gráfico 12 Informes de desempeño en un CE	395
Gráfico 13 Control de actividades en un CE.....	396
Gráfico 14 Mecanismos de seguimiento y control.....	396
Gráfico 15 Capacitaciones en un CE.....	396
Gráfico 16 Canales de comunicación en un CE.....	396
Gráfico 17 Reconocimientos al personal del CE	397
Gráfico 18 Gestión de un CE.....	397

INTRODUCCIÓN

Mejorar la calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo, como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o plan de mejora.

Si bien todos podemos estar de acuerdo que es importante impulsar la calidad al sistema educativo, la diversidad de posturas condiciona a cada persona o grupo de personas ya que siempre tendrá una connotación histórica, social, económica, cultural y política que evoluciona en el tiempo y representa un cierto ideal de aspiración de la sociedad en su conjunto.

Unas de las estrategias que se han implementado en pro de la mejora de la calidad de los centros educativos fueron: **“programa escuela 10”**, el cual buscaba fortalecer la gestión de la excelencia y la calidad educativa, con una muestra de 100 Centros Educativos¹ a nivel nacional; **“Que ruta tomamos?”**, que buscaba dotar a los CE de un sistema de autoevaluación institucional basado en el Modelo de Excelencia EFQM, programa orientado a dotar a los CE de instrumentos técnicos para identificación de áreas de mejora; **“Evaluación Externa de la Gestión Institucional”**, aplicada a una muestra de CE Oficiales de Educación Básica y al universo de instituciones de Educación Media; Estrategia de mejora interna; Escuela inclusiva, Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno, Sistemas Integrados de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno.

El Ministerio de Educación propone una serie de apuestas estrategias que desplieguen la ruta señalada por el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019/El Salvador productivo, educado y seguro, para alcanzar una educación de calidad con inclusión y equidad social, desde una concepción integral del desarrollo humano, según lo establecido en el Plan Nacional de Educación de la Nación.

"El Plan es una respuesta a la fragmentación del sistema en sus diferentes esferas, desde lo administrativo, curricular y de política educativa. Nos proponemos, desde una concepción unitaria de la educación pública, construir un sistema educativo inclusivo y de calidad. Entendemos que la calidad educativa está referida a la habilitación de capacidades productivas y ciudadanas que se corresponden históricamente con la realidad del país. Esto significa que la globalidad del sistema, en sus diferentes esferas, modalidades y niveles educativos, debe estar articulada por esta definición de política".

En este marco, se puede hablar de calidad en la gestión educativa teniendo en cuenta la formación del docente, la enseñanza, la infraestructura, el currículo, los procesos y rendimiento escolar, en la medida que contribuyen a la eficacia del

¹ Centros Escolares Públicos, en adelante “CE”

sistema para la habilitación de capacidades productivas y ciudadanas que son útiles para que la persona sea fin y medio del progreso y la transformación social.

A fin de profundizar en adopción de pautas para la mejora de la calidad en la gestión pública, El Salvador suscribió en el 2008 la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública" (CICGP²) documento emanado de La XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno.

La Carta en sus cinco capítulos, constituye un marco de referencia que posibilita el desarrollo de procesos de reforma y racionalización en la Administración pública en Iberoamérica, mediante el uso de técnicas y herramientas de gestión de calidad en el sector público, con el propósito de brindar postulados que contribuyan a orientar la función pública a resultados que impacten en la satisfacción del ciudadano, en el capítulo cuarto sección II denominado "Acciones e Instrumentos para la Calidad en la Gestión Pública", menciona en los numerales 43,44 y 59, referidos a la adopción de modelos de excelencia, premios a la calidad o excelencia, la comparación e intercambio de mejores prácticas, entre otros, como instrumentos para fortalecer la cultura de calidad y la mejora permanente de la gestión.

Es por ello que la Gestión Educativa en El Salvador, ha contado con diferentes esfuerzos que buscan la construcción de un Modelo de Calidad de la Gestión que permita a los C.E: tener un referente que le sirva de parámetro para poder reconocer sus propios avances y buscar alternativas de mejora que se adapten a su contexto: por lo tanto, es importante examinar algunas definiciones del significado de la gestión como disciplina para lograr una mayor comprensión de la temática; además que es importante conocer las bases teóricas y filosóficas que son propios de los principales Modelos de Gestión que servirán como referente para diagnosticar la situación actual de los CE y así encaminarse hacia la creación de un único Modelo que promueva la autoevaluación, la retroalimentación de resultados de gestión y el acompañamiento para la mejora continua de estas instituciones de enseñanza.

² Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, en adelante CICGP o la carta.

GENERALIDADES DEL PROYECTO

1 OBJETIVOS

1.1 General

Diseñar un Modelo de Calidad de la Gestión Educativa para los Centros Escolares Públicos de El Salvador³ basado en la CICGP, para ser utilizado como herramienta técnica de autoevaluación e integración institucional fomentando la mejora continua y la adopción de las mejores prácticas de gestión.

1.2 Específicos

1. Elaborar un marco conceptual del Modelo de Calidad de la Gestión Educativa con la finalidad de conocer el tema y su aplicación, estableciendo bases teóricas que faciliten el desarrollo del estudio.
2. Revisar el marco legal e institucional aplicable a las normas, políticas, procedimientos y estructura organizativa del Ministerio de Educación de El Salvador, para conocer el ámbito o marco dentro del cual se generarán las alternativas propuestas.
3. Realizar el levantamiento de información en relación a las actividades ejecutadas dentro del Depto. de Gestión de la Calidad en torno al desarrollo de los diferentes proyectos ejecutados en los centros escolares, para cimentar las bases del pensamiento filosófico que se usara en el modelo.
4. Elaborar un desglose de procesos para identificar los macro-procesos, procesos y subprocesos involucrados en los ámbitos de gestión educativa desarrollados en los CE.
5. Conocer los requerimientos por parte de las unidades analizadas y jefaturas pertinentes, para brindar productos acordes a los objetivos estratégicos del MINED como ente global.
6. Establecer la metodología y definir objetivos a seguir para el desarrollo del modelo de calidad de la gestión educativa.
7. Definir la política y objetivos del Modelo de Calidad de la Gestión Educativa que brindara un marco general de actuación de la unidad que lo ejecutara, para el diseño, desarrollo y operación del modelo en su totalidad.
8. Seleccionar los componentes claves del modelo de referencia que serán adoptados en el modelo en construcción.

³ En adelante también llamado "el modelo".

9. Elaborar la estructura básica del modelo y definir sus componentes.
10. Definir los criterios de evaluación con sus respectivos métodos de puntuación.
11. Elaborar instrumentos de seguimiento y evaluación para la implementación del modelo, así como también desarrollar manuales para su correcta operación.
12. Establecer los requerimientos mínimos de las instituciones donde se llevará a cabo la implementación del modelo.
13. Diseñar la propuesta de Modelo de Calidad de la Gestión Educativa de los procesos claves contemplados en el estudio, basándose en la CICGP, para garantizar de esa manera la sistematización de los procesos, que contribuya a una mejor eficiencia.
14. Realizar la evaluación económica de la propuesta del modelo diseñado para la Dirección de Planificación, para determinar en forma comparativa los logros a obtener con su implementación.
15. Realizar una evaluación social a fin de determinar los beneficios y efectos que el proyecto generará a la sociedad en general, especialmente en la comunidad educativa.
16. Elaborar un plan de implementación de la propuesta del Modelo de Calidad de la Gestión Educativa, en un plazo determinado y un costo dado que permita alcanzar de la mejor manera el objetivo del estudio.
17. Establecer la estructura organizativa responsable para llevar a cabo la implantación del Modelo de Calidad de la Gestión Educativa de la Dirección de Planificación con la cual se vea beneficiada la organización, así como la imagen del MINED como ente ejecutor

2 ALCANCES Y LIMITACIONES

2.1 Alcances

- El estudio comprenderá una investigación técnica-exploratoria de los proyectos de seguimiento de la calidad que actualmente desarrolla el Ministerio de Educación en los Centros Educativos Públicos de El Salvador. Particularmente se tomarán los niveles educativos desde educación parvulario hasta educación media.
- El modelo de calidad de la gestión educativa deberá integrar las áreas de Gestión administrativa y financiera, Gestión comunitaria, Gestión organizativa y Gestión pedagógica con los programas educativos que son lanzados por el gobierno para los C.E. públicos de El Salvador.
- El diseño de la propuesta del Modelo es únicamente para aplicación de la Dirección de Planificación del MINED.
- La propuesta del Modelo es para la auto evaluación institucional integral en los Centros Educativos públicos.
- El diseño del modelo estará comprendido por tres grandes componentes: el instrumento teórico; base para comprensión del modelo, los criterios de evaluación; donde se delimitarán los aspectos sujetos de análisis, y el instrumento de evaluación; donde se organizará de manera lógica los criterios que se pretenden estudiar de cada uno de los centros educativos que se sometan al modelo.
- Se elaborará el documento que describe el Modelo de Calidad de la Gestión Educativa listo para ser implementado.

2.2 Limitaciones

- La des unificación de información sobre los proyectos y/o programas desarrollados en los CE ejecutados por el MINED.
- La disponibilidad del tiempo en entidades en las que se busque recabar información.
- Disponibilidad de recursos para abordar los CE modelos donde se implemente la mayor cantidad de programas educativos.
- Es un proyecto netamente social que no persigue ningún fin de lucro.
- Adaptación de terminología propia de ingeniería al ámbito de educación, de manera que no impacte negativamente a la adopción del modelo.

3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION

3.1 Importancia

Con el diseño del Modelo de Calidad de la Gestión Educativa, se pretende dar paso a una nueva forma de gestión de los procesos escolares con el fin de ir mejorando gradualmente para ofrecer una educación de calidad, inclusiva y participativa de todos los integrantes de estos centros de enseñanza.

Este modelo se convertirá el primero de su clase para aplicarlo de manera oficial en los Centros Educativos, siendo apoyado y respaldado por modelos preliminares que desde el surgimiento de los círculos de calidad hasta lo que ahora es el Departamento de Gestión de la Calidad se vienen desarrollando sin tomar la relevancia que se espera.

Como DGC es un compromiso adoptar una actitud firme ante la formulación oportuna de medios que garanticen la aplicabilidad y sostenibilidad de los diferentes esfuerzos del MINED, para acercar a todos los estudiantes sea cual sea su procedencia, condición física y situación económica, los recursos materiales y humanos necesarios para una educación de calidad.

3.2 Justificación

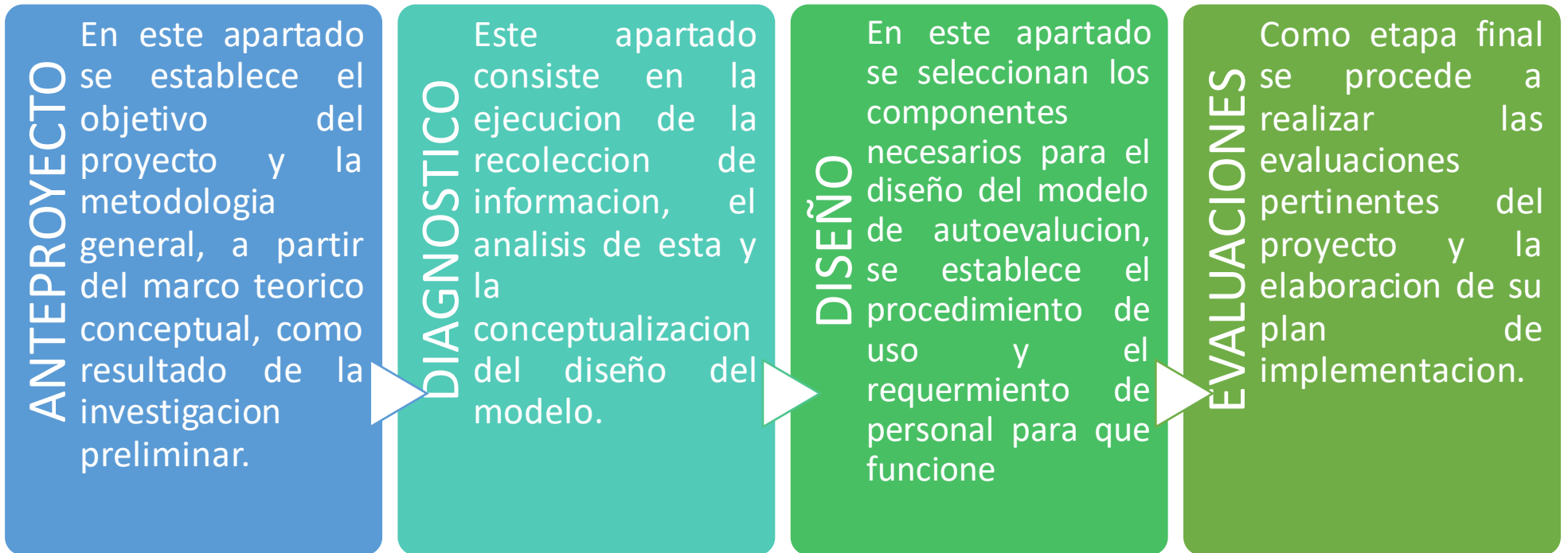
La educación es parte fundamental en el desarrollo de un país y El Salvador no es la excepción, es por eso que cualquier proyecto que se realice en pro de mejorar la educación estará siempre bien visto. El MINED a través de la Dirección de Planificación (GPE/DGC) como unidad coordinadora del proceso de planificación de corto, mediano y largo plazo, pretende eficientizar los procesos de evaluación de los Centros Educativos por medio de un Modelo de Gestión como garante para al Departamento de Gestión de la calidad de manera que integren todos y cada uno de los indicadores de los programas ejecutados.

El modelo serviría como referente para que los Centros Educativos cuenten con instrumentos que les permitan conocer los avances en la gestión, identificar oportunidades de mejora, favorecer el intercambio de experiencias, trabajar en equipos y aprendizaje colaborativo entre estas instituciones; a fin de reconocer, estimular y motivarles a proyectarse según el modelo de gestión.

Además, para la creación del modelo, se cuenta con el respaldo técnico por parte del DGC para su desarrollo. Por otra parte, existen ya iniciativas encaminadas a su elaboración que aún están siendo revisadas y evaluadas, las cuales se pretenden integrar y que tenga un mayor impacto y que sea sostenible en el tiempo.

METODOLOGÍA DEL PROYECTO

La metodología general planteada para la realización del Modelo de Autoevaluación de la Gestión Educativa para los Centros Escolares Públicos se encuentra definida en tres principales etapas; la cuales se describen en el siguiente esquema.



**DIAGNOSTICO DE LOS
CENTROS ESCOLARES
PUBLICOS DE EL SALVADOR**

CAPITULO I GENERALIDADES DEL DIAGNOSTICO

1 OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO

1.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico de la gestión educativa en Centros Escolares Públicos de El Salvador que muestre la situación actual de los diferentes elementos de gestión que estos desarrollan, para poder establecer una base de comparación que sirva para elegir el modelo de gestión que más se adecue para la mejora la calidad de la gestión educativa.

1.2 Objetivos específicos

- Diseñar la metodología y el proceso de investigación para desarrollar una adecuada caracterización del diagnóstico de los Centros Escolares.
- Recopilación de información sobre la base de la situación actual de los CE.
- Seleccionar el modelo de base para la conceptualización del diseño del modelo de gestión educativa.
- Realizar el análisis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación de la situación actual de los CE.
- Diagnosticar los puntos fuertes y las oportunidades de mejora en la gestión actual de los CE.
- Conceptualizar el diseño del modelo propuesto para solventar la problemática identificada en los CE.

2 METODOLOGIA GENERAL DEL DIAGNOSTICO

Ilustración 1. Metodología del diagnóstico



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO II MARCO CONTEXTUAL

1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Evolución histórica de la gestión de calidad.

1.1.1 Antecedentes de gestión de la calidad.

Desde la segunda guerra mundial hasta la década de los 70 en Occidente y Estados Unidos la calidad se basa en la inspección del producto final pues el mercado lo absorbe todo y la calidad se concentra en la no-existencia de problemas.

Por el contrario, en Japón se inician los nuevos conceptos de la calidad, Deming establece el control de calidad estadístico, y Juran introduce el concepto de calidad total. Las novedades que se introducen son la implicación de los departamentos y empleados, se empieza a escuchar al consumidor introduciendo sus especificaciones en la definición de los productos.

Con la crisis del petróleo de los años 70 y el inicio de la globalización de los mercados el consumidor tiene mucha más información a la vez que los mercados empiezan a saturarse, USA pierde el liderazgo frente a Japón. A principio de los 80 las empresas empiezan a considerar que la calidad no es solo esencial en sus aspectos técnicos de forma que se introduce también en la gestión, pero no es hasta enero de 1988 cuando se constituye en Estados Unidos el premio Malcolm Baldrige a la calidad, dando gran énfasis a los sistemas de información y análisis, así como al cliente y su satisfacción.

Actualmente los sistemas de gestionar la calidad, la satisfacción del cliente, el control de los procesos, las certificaciones externas son términos habitualmente utilizados en el ámbito empresarial y cada vez más integrados en la cultura de las empresas y organizaciones.

Para crear un contexto más específico sobre la gestión de la calidad se exponen algunos temas relativos a la calidad y la valoración de la denominada gestión de la calidad, con el propósito de analizar de qué manera han entendido la calidad los autores más destacados, así como la evolución de dicho concepto, donde se acudió a trabajos que han realizado esta tarea de recopilación de aportaciones anteriores. (Cruz Ramírez, José, "Historia de la calidad" en EXCELLENTIA, pp. 8-14)

1.2 El concepto de calidad

Cuando se trata de esclarecer el concepto de calidad, es imprescindible estudiar sus orígenes, e inevitable hacer mención de los denominados gurús de la calidad, cuyas aportaciones, actualmente siguen siendo el enfoque básico para muchas empresas en la implantación y desarrollo de un modelo de calidad. Entre dichos

precursores, cabe citar, a Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa, Crosby, Taguchi, entre otros. Cada uno de ellos, define la calidad con diferente orientación, aunque también hay que destacar que existen múltiples puntos en común entre sus distintas aportaciones.

La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o un servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone que el producto o servicio debe cumplir con las funciones y especificaciones para lo que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo (Palafox, 2005).

Juran hace referencia a estas dos vertientes que derivan del concepto de calidad. Por un lado, están las características del servicio o producto; por otro la capacidad del servicio de dar satisfacción al cliente. Así Juran dice textualmente “calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto” (Juran et al., 1997).

Kaoru Ishikawa en su definición de calidad también alude la satisfacción del cliente, pues considera a la calidad como todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojarán indudablemente satisfacción para el consumidor. Pero quizá la definición más sencilla de la calidad ha sido inspirada por el trabajo de Deming, un pionero del movimiento de calidad en la industria. La cual hace hincapié, en que el proveer buena calidad significa "hacer lo correcto en la manera correcta". En las organizaciones de servicio, esto significa ofrecer una gama de servicios que sean seguros y eficaces y que cubran las necesidades y los deseos del cliente (Sené, 2000).

Definir entonces, exactamente lo que se entiende por calidad no ha sido fácil, porque cada autor la define de manera diferente en función de sus supuestos y experiencias. En este sentido proporcionar una definición ampliamente aceptada de la calidad debería ser un objetivo primordial para investigadores recientes. Sin embargo, algunos esfuerzos han sido realizados en este sentido, Benavides y Quintana (2003), basándose en Garvin (1998) (quien unificó y de alguna manera concentro todas las definiciones de calidad en cinco orientaciones), presentan cinco enfoques de calidad y que dan lugar a planteamientos distintos en lo que a gestión por parte de la empresa se refiere, y que son:

- a. **Calidad basada en la fabricación:** se trata de un concepto que utiliza como fundamento de la calidad la conformidad con las especificaciones recogidas en el diseño del producto. Los procesos, junto a las estrategias de fabricación, se

encargan de garantizar la calidad. Resulta de especial interés para la fabricación de productos industriales y representa una perspectiva interna de la calidad centrada en la búsqueda de la eficiencia por parte de las empresas.

- b. **Calidad basada en el usuario o cliente:** en este caso las bases de la calidad se encuentran en la apreciación que de ella haga el consumidor. Cada consumidor tiene unas necesidades que satisfacer, y la calidad será juzgada sobre la base de la capacidad que tengan los bienes o servicios para dar una respuesta adecuada a sus gustos y preferencias, por lo que resulta especialmente importante recoger adecuadamente la voz del cliente. Supone considerar a la calidad desde una perspectiva externa a la empresa, orientada al mercado, y en la que preside la búsqueda, por parte de la empresa, de la eficacia.
- c. **Calidad basada en el producto o servicio:** en la medida que el producto o servicio mejore sus atributos, mejorará su calidad; tales atributos darán lugar a nuevas especificaciones. Desde esta orientación las estrategias de marketing resultan fundamentales. Es una idea próxima a la de la fabricación; en ella nuevamente la búsqueda de la eficiencia es una constante presidida por una perspectiva de la calidad interna a la empresa.
- d. **Calidad basada en el valor:** con este planteamiento se establece un binomio indisoluble precio-calidad; se considera que la calidad de un bien o servicio está determinada por su precio. Para un precio dado se pretende alcanzar la máxima calidad, por consiguiente, la calidad es función del costo como base determinante en la configuración del precio. Esta formulación, enraizada en la teoría económica, exige a las empresas la consideración de la calidad bajo una perspectiva centrada en el mercado, externa a la empresa, que nuevamente focaliza sus esfuerzos en la eficacia.
- e. **Calidad basada en una concepción trascendente:** una idea trascendente de la calidad supone que su identificación es difícil, al considerarse a la calidad como un concepto abstracto que es complicado a la hora de plasmar en realidades. Fundamental, desde un plano trascendente, la calidad implica introducir en ella un elevado grado de subjetividad; la calidad es algo totalmente personal que es complicado aprehender. Esta concepción es la que subyace en los modelos en los que se basan los diferentes procesos de la calidad y supone una búsqueda de la excelencia por parte de la empresa en el sentido de que todos sus recursos se orientan hacia el logro de la calidad, cualquiera que sea el fundamento de la misma. Se desarrolla así un enfoque global en que se pretende alcanzar, de forma simultánea, la eficiencia y la eficacia. El logro de la excelencia exige considerar la calidad en todas sus perspectivas y abordar su tratamiento no descuidando ninguno de los aspectos en los que se fundamenta: la fabricación, los requerimientos de usuarios o clientes, los atributos que definen al producto o servicio y el valor con relación al precio. Todo ello presidido por la

dificultad que supone identificar y reconocer a la calidad como algo que es posible aprehender.

Por otro lado, a lo largo de los años ochenta, la literatura en materia de calidad ha sostenido que la naturaleza de la competencia en los mercados mundiales y las percepciones de los clientes sobre la calidad del producto o servicio han cambiado, por lo que ahora se concibe la calidad como parte de la estrategia competitiva (Herrera et al., 1998.).

Con lo visto anteriormente, desde nuestro punto de vista, queda claro que en la literatura se pueden encontrar diferentes definiciones de calidad dependiendo de la perspectiva o contexto considerado; todo esto dado, a que el concepto de calidad es amplio y moldeable, en el que caben muchas interpretaciones y muchos significados. Sin embargo, la mayor parte de las definiciones bien podrían caer en alguna de las definiciones descritas anteriormente. Además, la falta de un concepto de calidad clara y ampliamente aceptada (es decir universal), ha sido la principal causa de los resultados contradictorios e inconsistentes a los que se tienen que enfrentar las empresas de servicios en materia de calidad, lo que impide en muchas ocasiones constituir una base sólida de partida en la implementación de un sistema de gestión de la calidad. Lo interesante sería que las empresas del sector servicios examinaran las compensaciones inherentes de aceptar una definición en vez de otra, tras un análisis detallado con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de cada definición de calidad.

1.2.1 Evolución de la calidad.

Calidad.

La calidad se define como "Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos"⁴ La calidad ha experimentado un profundo cambio hasta llegar a lo que hoy conocemos por Calidad Total, como sinónimo de sistema de gestión empresarial para conseguir la satisfacción de los clientes, los empleados, los accionistas y de la sociedad, en su sentido más amplio.

En el contexto de las empresas industriales desde comienzos de siglo, y tal vez antes, se entendía la calidad como: "El grado en que un producto cumplía con las especificaciones técnicas que se habían establecido cuando fue diseñado".

Posteriormente fue evolucionando el concepto de calidad, que la norma UNE 66-001 define como:

⁴ Según la Norma ISO 9000:2008

"La adecuación al uso del producto o, más detalladamente, el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas".

Más recientemente el concepto de calidad ha trascendido hacia todos los ámbitos de la empresa y así actualmente se define como: "Todas las formas a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general".

Podemos observar que esta última definición engloba conceptualmente a la segunda y ésta a su vez a la primera. En paralelo con esta evolución han ido también progresando los mecanismos mediante los cuales las empresas han gestionado o administrado la calidad.

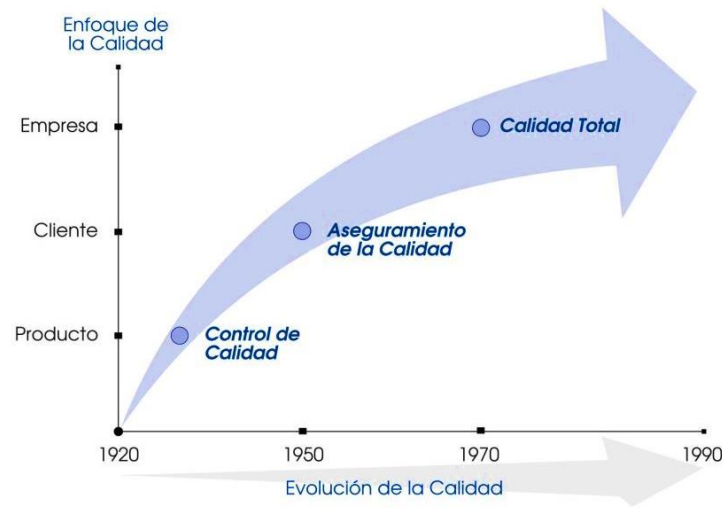
Así, inicialmente se hablaba de control de calidad, departamento o función responsable de la inspección y ensayo de los productos para verificar su conformidad con las especificaciones. Estas inspecciones se realizaban en un principio masivamente en el producto acabado y, más tarde, se fueron aplicando durante el proceso de fabricación.

En los años 50, y en consonancia con la definición, surgió el término "Quality Assurance" que podemos traducirlo como garantía o aseguramiento de la calidad y que engloba al "conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesario para dar confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos establecidos".

Posteriormente, y en relación a la definición, han surgido varios términos que podríamos traducir, eliminando pequeños matices entre ellos y simplificando como Calidad Total.

Un modelo de gestión de Calidad Total es un modelo global de gestión de toda la empresa.

Ilustración 2 Evolución de la Calidad.



Fuente: elaboración propia

1.2.2 Concepto de calidad en el servicio

En relación al concepto de calidad, podemos concluir que lo relevante es tanto el cumplimiento de las especificaciones como la satisfacción de los clientes. La revisión de la literatura desprende dos tipos de definiciones sobre la satisfacción del cliente. Aquellas que enfatizan la satisfacción como un resultado y aquellas que dan mayor importancia a la satisfacción de un proceso. En las definiciones orientadas al resultado, se considera la satisfacción como el resultado de una experiencia de consumo, en éstas se incluye el estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional a las experiencias, el estado psicológico resultante; mientras que las definiciones orientadas al proceso parecen prestar una mayor atención a los procesos de percepción, evolutivos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción (Quijano, 2003).

Por tanto, la noción de satisfacción del cliente está ligada al concepto de calidad en el servicio, en el que el nivel de calidad de un servicio es el cliente que lo recibe y en particular, dos factores: sus expectativas y su experiencia. Parasuraman et al., (1993), consideran que un cliente percibe un servicio como de alta calidad cuando su experiencia concreta con la empresa iguala o supera sus expectativas iniciales, de este modo una definición clásica de calidad en el servicio es "calidad en el servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto".

Juran y Gryna consideran desde un punto de vista organizacional y relacionado con la herramienta estratégica de la calidad, que la calidad en el servicio, es cuando se igualan o sobrepasan las expectativas tanto de los clientes internos como externos; en donde los clientes internos son aquellos que no sólo incluye al usuario final sino

también a los procesadores intermedios y a los comerciantes. Mientras que los clientes externos son todos aquellos proveedores o personas que vienen a las instalaciones de una organización y que requieren satisfacer ciertas necesidades de información, materiales o servicios (Juran et al., 1997).

La calidad en el servicio se ha convertido hoy día en una de las palancas competitivas más importantes de los negocios; la evolución y modernidad del mercado de los servicios han dado lugar a que éstos sean cada vez más sofisticados y alcancen a un mayor número de sectores de la sociedad, razón por la cual el cliente es cada día más exigente, dentro de un marco de excelencia (Ruiz, 2001). Así, el concepto de calidad se va desplazando hacia el cliente, pasando a ser el elemento clave la valoración que éste realiza sobre el servicio ofrecido. De esta manera, si se desea mantenerse ante las exigencias del medio actual y prepararse para el futuro, es necesario continuar con un esfuerzo constante por mejorar la calidad de los servicios (tanto internos como externos), mediante una actitud participativa y de aprendizaje, ya que una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio (Colunga, 1999).

Ante estas necesidades, han surgido nuevos intereses en este campo referente a la calidad en el Servicio: como la publicación de algunos libros dedicados exclusivamente a los servicios, la aparición de más artículos y revistas, el Instituto Juran impartiendo seminarios sobre el interés por la calidad de los servicios que respaldan a la fabricación, por mencionar algunos. Cabe señalar que, estos avances en cuanto a la calidad de los servicios, son un progreso muy pequeño si se tiene en cuenta la relevancia de los mismos, en donde hay cuatro veces más gente empleada en el sector servicios que en la fabricación; y de cualquier forma, la fabricación domina todavía abrumadoramente el campo de la calidad (Rosander, 2000).

Respecto a la calidad en el servicio conviene no olvidar que el despliegue de la función calidad, para conseguir introducir la voz del cliente en términos operativos, en todos los procesos de la empresa, supone una verdadera ruptura de la forma de dirigir y organizar la empresa. Por ello, se sostiene en la literatura que el cambio organizativo duradero hacia la calidad total implica un cambio de la cultura de la organización. Esta convicción constituye el ingrediente común de una nueva línea de investigación, que ha producido una abundante literatura centrada en desentrañar las implicaciones de dicho cambio cultural en el diseño organizativo, la gestión de los recursos humanos y la función de la dirección (especialmente su rol de liderazgo y la transformación del estilo de gestión) (Parasuraman et al., 1993).

Las acciones incluidas en cualquier modelo de cambio de la cultura organizativa hacia la calidad total, y a efectos de gestión del personal en los servicios, pueden estructurarse en dos familias, de naturaleza tangible e intangible. En la primera, de

naturaleza técnica y/o industrialización del servicio, predomina la preocupación por las herramientas utilizadas y por la medición continua de los resultados, a fin de identificar áreas de poco desempeño donde actuar. En la segunda se incluye un grupo de actividades centradas en la gestión de los recursos humanos y el cambio de la cultura de empresa, mediante las cuales la dirección manifiesta su compromiso y lidera el proceso de cambio hacia una actitud de calidad total. La conjunción del enfoque japonés del control total de la calidad con las aproximaciones basadas en el cambio cultural y las escuelas de la calidad de servicio, constituyen el soporte de la última corriente de investigación que se ha identificado. La orientación global e integradora de esta línea explica que se le califique como gestión de la calidad total o gestión estratégica de la calidad total, y que está vinculada con la denominada dirección estratégica de los recursos humanos. Ambas tradiciones consideran que hay un vínculo entre la satisfacción del cliente y el volumen de ventas con la satisfacción que obtiene la persona que sirve al cliente (Martínez- Tur et al., 2001).

La evolución de la calidad en el servicio, está gestando una nueva economía, la economía de servicios, la cual está tomando el lugar de la economía industrial y en donde la inquietud del consumidor se refleja en la calidad del servicio que exige. De esta manera, la organización que quiera permanecer deberá contar con una estrategia competitiva que enfoque a la calidad en el servicio como centro o eje principal. Al definir la calidad en el servicio como la ventaja competitiva de la organización, es preciso que, además de atraer a nuevos clientes no se descuide a los clientes tradicionales o aquellas cuyas compras o consumos son repetitivos. Por último, las organizaciones que desean estar a la vanguardia y en las mejores posiciones deben desarrollar la habilidad para pensar estratégicamente, considerando el futuro del servicio, así como diseñando, desarrollando y administrando el servicio.

1.2.3 Modelo de gestión de la calidad

La tendencia actual de la sociedad occidental tanto en el sector privado como en el público es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen.

Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar.

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización.

Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización. Un modelo

de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

La utilización de un modelo de referencia se basa en que:

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

Existen diversos modelos, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito educativo. Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM. en 1992.⁵

Modelo.

Un modelo es una representación simplificada de la realidad, que se elabora para facilitar su comprensión y estudio, que permiten ver de forma clara y sencilla las distintas variables y las relaciones que se establecen entre ellas. Se utilizan con frecuencia en la ciencia. Los modelos resultan muy útiles en investigación y su elaboración implica varios aspectos opuestos:

- Deben presentar la realidad lo más fielmente posible
- Deben ser más sencillos y manejables que las situaciones reales.

Para elaborar un modelo, primero hemos de establecer qué uso vamos a darle y, según ello, que aspectos de la realidad o variables vamos a utilizar y qué relaciones existen entre las mismas. Los modelos

Gestión.

Se relaciona directamente con el de administración, y significa “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos (Ramírez, 2005, p. 14). La gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado. Como manifiesta Fajardo (2005),

⁵ Publicación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del año 2001, León España, “Modelo Europeo de Excelencia”.

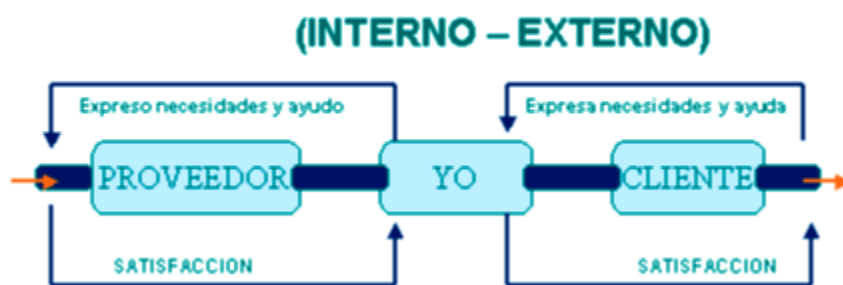
el término gestión tiene relación estrecha con el término inglés Management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, referida al “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica” (Fajardo, 2005).

Calidad.

La calidad se define como “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”⁶ En los apartados anteriores se dejaron definidos ciertos aspectos de la calidad y como ha sido su evolución a través del tiempo, por lo que a continuación se describirá lo que es disponer de un sistema de gestión de calidad con la finalidad de entender de una mejor manera cómo interactúan los tres puntos anteriormente descritos.

Entonces, Sistema de Gestión de la Calidad significa disponer de una serie de elementos⁵ como Procesos, Manual de la Calidad, Procedimientos de Inspección y Ensayo, Instrucciones de Trabajo, Plan de Capacitación, Registros de la Calidad, etc., todo funcionando en equipo para producir bienes y servicios de la calidad requerida por los clientes.

Ilustración 3 Sistema de Gestión de Calidad.



Fuente: elaboración propia

Cuando decimos que la calidad se puede gestionar, estamos asumiendo el hecho de que la calidad pueda ser tratada con las mismas técnicas y herramientas que podamos aplicar a otras áreas funcionales como puedan ser las finanzas, los recursos humanos, etc.

El objetivo de la gestión es el mismo que el del aseguramiento: seguimos buscando asegurar la calidad del producto o servicio por la vía de asegurar la calidad de los procesos. Sin embargo, sí ha cambiado la extensión de ese objetivo: en la medida

⁶ Según la Norma ISO 9000:2008

que el producto o servicio es el resultado de cualquier actividad de la organización, la calidad afecta a todos los procesos sin distinción (sean o no operativos), y se orienta a las necesidades del cliente interno y externo.

La idea de gestión introduce otro valor añadido al de aseguramiento: el concepto de objetivo y mejora continua. Para evolucionar y mejorar por sí mismo, este enfoque exige una actitud proactiva de autoanálisis y de proposición de objetivos permanentemente. No es necesario haber detectado un error o una falta de previsión para iniciar una acción (correctora o preventiva); bastará no alcanzar los objetivos propuestos para que se desencadenen los mecanismos de intervención y mejora.

La mejora dentro de los modelos de gestión de la calidad se basa en la aplicación de lo que se denomina "Ciclo PHVA" (planificar, hacer, verificar, actuar) o "ciclo de Deming". En definitiva, se actúa no sólo porque hay defectos, sino porque no se cumplen los objetivos propuestos. La filosofía de este ciclo se aplica constantemente en la realización de las diversas actividades del Sistema de Gestión de la Calidad, promoviendo así la mejora continua del sistema.

La mejora continua se define como el conjunto de actividades que hay que llevar a cabo para lograr un compromiso hacia la calidad en todos los niveles. Aquí se identifica la siguiente secuencia de actuaciones:

- **Planificar:** se desarrolla un plan para llevar a cabo mejoras concretas. Se busca la causa del problema y su solución.
- **Hacer:** se ejecuta el plan de mejora (preferiblemente se implanta el cambio en una escala pequeña)
- **Verificar:** Se estudian, miden y observan los resultados de los cambios y se verifica si se han conseguido las mejoras previstas.
- **Actuar:** se institucionaliza la mejora (pasa a ser norma), se abandona o se repite el ciclo. Con todo esto, la calidad total ya no es una meta, es un requerimiento mínimo de la existencia empresarial.

Una organización que no encamine sus objetivos a la búsqueda y consecución de ella, es una empresa que se queda atrás. Con la finalidad de configurar el sistema de gestión muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones. Una de las referencias más universalmente utilizada ha sido y es en la actualidad la familia de normas ISO 9001 (cuya versión actual es la del año 2008), las cuales definen el sistema de gestión como: Sistema de Gestión: **“Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos”**

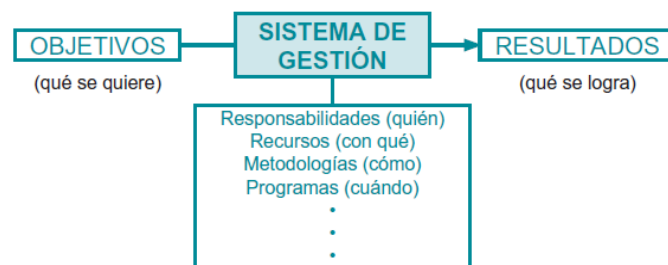
1.3 El enfoque basado en procesos en los modelos de gestión.

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o, al menos, subsistir) tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados” empresariales.

Para alcanzar estos “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que les permitan configurar su sistema de gestión.

Un sistema de gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, etc., que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

Ilustración 4 El Sistema de Gestión como Herramienta para Alcanzar los Objetivos.



Fuente: elaboración propia

Con esta finalidad, muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones.

1.3.1 Definición

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, y así se recoge en la familia de normas ISO 9000, que junto con otros 7 principios conforman los denominados “Ocho Principios de Gestión de la Calidad (Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación de personal, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistema para la gestión, Mejora continua, Enfoque basado en hechos para la toma de decisión y Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor”

1.3.2 El enfoque por procesos en la norma ISO

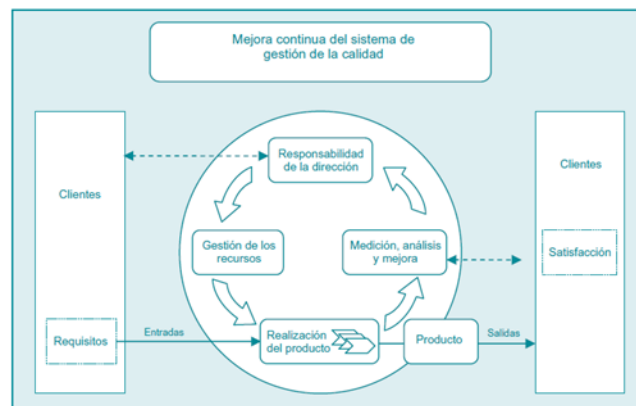
La norma ISO 9001:2008 establece la promoción de la adopción de un enfoque basado en procesos en un sistema de gestión de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- a) Comprender y cumplir con los requisitos.
- b) Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c) Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

El énfasis del enfoque basado en procesos por estos aspectos sirve de punto de partida para justificar la estructura de la propia norma y para trasladar este enfoque a los requisitos de manera particular. De hecho, la trascendencia del enfoque basado en procesos en la norma es tan evidente que los propios contenidos se estructuran con este enfoque.

Como muestra de lo anterior, en la siguiente figura se recogen gráficamente los vínculos entre los procesos que se introducen en los capítulos de la norma de referencia.

Ilustración 5 Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos.



Fuente: elaboración propia

Esta estructura de procesos permite una clara orientación hacia los clientes, los cuales juegan un papel fundamental en el establecimiento de requisitos como elementos de entrada al sistema de gestión de la calidad, al mismo tiempo que se resalta la importancia del seguimiento y la medición de la información relativa a la percepción de los clientes acerca de cómo la organización cumple con sus requisitos.

Como consecuencia directa de todo lo anterior, la norma ISO 9001 establece los pasos que debe seguir una organización que desee establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.

1.3.3 Pasos para el establecimiento, implantación y mantenimiento de un SGC

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

Sin duda, la gestión por procesos es la base para el cumplimiento del conjunto de requisitos de un sistema de gestión de la calidad, por lo que una organización que desee implantarlo deberá centrar sus esfuerzos en dar respuesta a cada uno de los pasos anteriores.

1.3.4 Ventajas y desventajas del enfoque por procesos

Ventajas

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia los objetivos de la empresa
- Permite optimizar y racionalizar el uso de los recursos
- Permite entender la empresa como un proceso que genera usuarios satisfechos.
- Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales
- Ayuda a la toma de decisiones eficaces.
- Procesos Normalizados
- Contribuye a reducir los tiempos de suministro de servicios.
- Contribuye a reducir costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de costos innecesarios.
- Existe responsable del proceso lo que permite autoevaluar el resultado del proceso y hacerlo corresponsable de su mejora.

Desventajas

- Se requiere tener identificado los procesos claves de la empresa.

- Es difícil de aplicar ya que constituye un cambio en la forma de pensar de la empresa

1.3.5 Procesos

1.3.5.1 Definición de procesos

Según ISO 9000:2008 proceso se define como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”

Es decir, el proceso es una secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) y relacionadas entre sí, que a partir de una o varias entradas (materiales o información), dan lugar a una o varias salidas (producto o servicio) con valor para un usuario o cliente (externo o interno).

Entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o estima, por el que lo percibe (cliente, usuario, personal, proveedores, sociedad) y actividad por el conjunto de tareas necesarias para la obtención de resultado.

Un proceso puede implicar a uno o varios departamentos. Un proceso describe el QUE y PARA QUIEN se hace.

1.3.5.2 Elementos de un proceso

Todo proceso consta de los siguientes elementos:

- **FINALIDAD:** Describe de forma breve y concisa lo que se supone que el proceso debe lograr para la organización. Identifica “para qué” y “para quien” se realiza el proceso, es decir, la finalidad y los clientes y usuarios. Refleja la misión del proceso.
- **ENTRADA:** es el producto con unas características objetivas que respondan al estándar o criterio de aceptación definido. Es un “producto” que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otros procesos o de un proceso del “proveedor” o del “cliente”.

La existencia de una entrada es lo que justifica la ejecución del proceso y son requeridas por el proceso para realizar las actividades.

- **PROCESO:** Es la secuencia de actividades propiamente dicha. Unos factores, medios y recursos con determinados requisitos: personas que realizan acciones, hardware y software, documentos o información, método de trabajo, procedimiento, etc.

Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, necesarios o convenientes para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo

desencadena. Son también productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

- **SALIDA:** Es un producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. Es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor, el input o entrada para un “proceso del cliente”. El producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.
- **CLIENTE:** Destinatario del servicio generado por el proceso, y estos pueden ser:
 - **Internos:** Personas o grupos que reciben el resultado del proceso, utilizándolo a su vez como entrada para otro proceso.
 - **Externos:** Son ajenos a la organización. Son directos cuando reciben de forma directa los productos/ servicios de la organización. Son indirectos cuando son afectados por los productos/ servicios que reciben, aunque no los utilicen.
- **PROVEEDOR:** Persona u organización que proporciona las entradas.

Esquemáticamente se puede representar como:

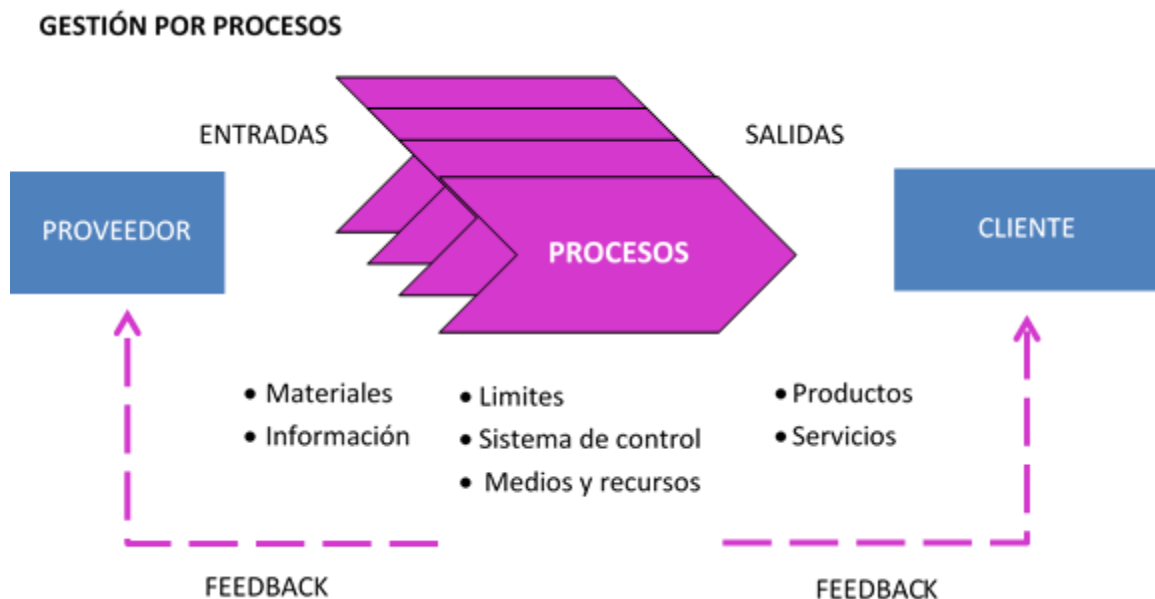


Ilustración 6 Representación de Procesos y sus Elementos

Fuente: elaboración propia

Observaciones importantes:

1. No existe un producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe proceso sin producto.

2. Toda aquella actividad que no proporcione o de valor agregado al cliente no debe de formar parte del proceso.
3. Todo aquel proceso que no proporcione o de valor al cliente no es proceso.

1.3.5.3 Factores de un proceso

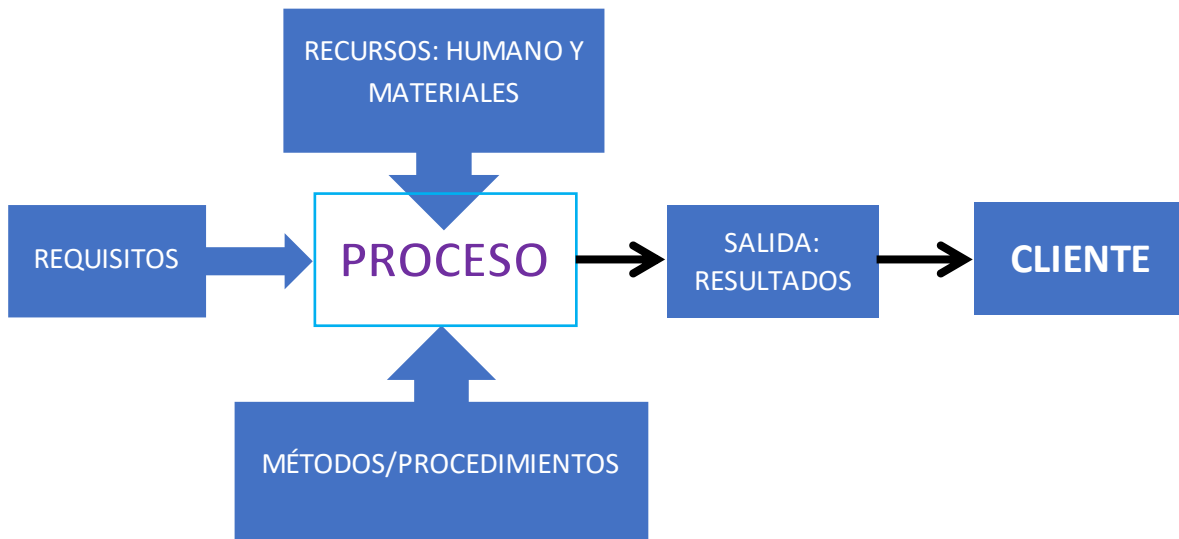
1. **Persona:** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con conocimiento, habilidades y actitudes (competencias) adecuados.
2. **Materiales:** Es la información (en proceso de servicios) con las características adecuadas para su uso.
3. **Recursos Fisco:** Instalaciones, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones para su uso.
4. **Métodos/Planificación del proceso:** es el método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, instrucción técnica, etc.

Se incluye el método para la medición y el seguimiento del:

- Funcionamiento del proceso (Medición y evaluación)
- Producto del proceso (Medida de cumplimiento)
- La satisfacción del usuario (Medida de satisfacción)

Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad de la entrada.

Ilustración 7 Representación de procesos



Fuente: elaboración propia

Requisitos básicos de un Proceso

Para que un proceso se pueda considerar como tal, tiene que cumplir las siguientes condiciones:

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

1.3.5.4 Clasificación de los procesos

A continuación, se distingue los procesos de acuerdo a su misión en:

Procesos Operativos

Transforman los recursos para obtener el producto para proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido al cliente. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplen esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo.

Los procesos operativos se concatenan en lo que denominamos el Proceso del Negocio, proceso que comienzan y terminan el cliente. Estos procesos corresponden a los requisitos del área 7 de ISO 9001. Esta es la primera visión que se debe de tener del enfoque en procesos, ya que se habla de proceso de responsabilidad a nivel de Dirección.

A pesar de aportar gran valor añadido, estos procesos no pueden funcionar solos pues necesitan para su ejecución e información para su control y gestión.

Procesos de Apoyo

Estos proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. Así como los procesos operativos tienen una secuencia y un producto final claros, los procesos de este grupo se deben de ver como transversales en la medida que proporcionen recursos en diferentes fases.

Proceso de Gestión o Estratégicos

Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarles la

información que necesitan para tomar decisiones y elaborar planes de mejora eficaces. Como una manifestación de su enfoque a proceso, podrían exigir prioridades a los procesos operativos y que orienten sus esfuerzos a objetivos.

Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos.

1.3.6 Herramientas de análisis a utilizar en proyecto

1.3.6.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos representa gráficamente el conjunto de procesos desarrollados dentro de un ámbito de actuación con todos sus componentes y relaciones.

Los mapas de procesos tienen su origen en la utilización de los mapas mentales, los cuales presentan de una forma lógica y clara temas complejos. Los mapas mentales han sido utilizados, sobre todo en procesos de enseñanza -aprendizaje, ya que permite obtener mejores resultados en distintos aspectos de la vida laboral y personal.

La norma ISO 9001 establece la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, así como su identificación y como éstos procesos interactúan entre ellos, esto es lo que se considera como "enfoque basado en procesos". Esta identificación e interacción es lo que se ha plasmado en un mapa de procesos.

El mapa de procesos se muestra en un lenguaje gráfico diseñado para:

- Exponer gradualmente y de forma controlada los detalles de los procesos, secuencia e interacción
- Estimular una descripción del mapa de procesos concisa y precisa.
- Centrar la atención en las relaciones/comunicaciones de los procesos representados
- Proporcionar una herramienta potente de análisis

El mapa de procesos facilita la orientación de la organización hacia el cliente/usuario y permite entender mejor el rol de cada proceso en la satisfacción del cliente/usuario. Elimina las barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

¿Cómo se elabora el mapa de procesos?

Construir un mapa de procesos consiste en representar gráficamente todos los procesos de la organización, identificando sus elementos y relaciones en diferentes niveles de detalle: macro procesos, procesos, subprocessos.

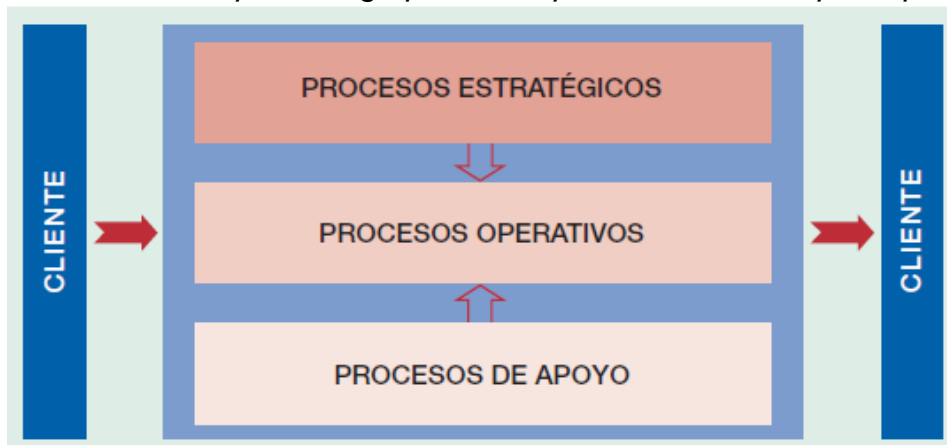
Para ello es necesario conocer:

La estrategia de la organización, definida y forjada por las partes interesadas, entendiendo como tal las organizaciones, instituciones o personas afectadas o con interés en la organización y sus procesos de negocio, que tienen expectativas con respecto a los productos/servicios entregados por la organización a través de los procesos de negocio que generan estos productos/servicios y dan soporte permitiendo su producción.

Cuando se han identificado todas las expectativas de las partes interesadas, se puede comenzar la identificación de los procesos de negocio necesario para satisfacerlos. La fase para elaborar el mapa de procesos es:

- Identificar todos los procesos que se realizan en la organización, con sus elementos y relaciones con otros procesos.
- Clasificar los procesos en los tres grandes grupos. (Estratégicos, Operativos y de Apoyo)
- Describirlos, desglosando hasta conseguir el nivel de detalle necesario.

Ilustración 8 Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos



Fuente: elaboración propia

En la figura anterior se observan los procesos de negocio y se añade en la parte superior los procesos estratégicos (de gestión), los cuales controlan evalúan y dan información y en la parte inferior los de apoyo, es decir los que proporcionan recursos⁷

⁷ Ver conceptos de los diferentes tipos de proceso en el apartado anterior

1.4 Modelos de excelencia en la gestión

1.4.1 ¿Qué son los modelos de gestión?

Un Modelo de Calidad o de Excelencia es una metodología que permite a cualquier organización realizar una autoevaluación o autodiagnóstico, por medio de una revisión sistemática de sus estrategias y prácticas de gestión.

Prácticamente, y para exponerlo del modo más sencillo, el modelo está compuesto por un conjunto de preguntas y criterios ordenados por áreas de gestión. Estas preguntas y criterios están diseñados de tal forma tal que en el ejercicio de discusión que se produce al intentar responderlas, se genera una evaluación crítica de todos los aspectos relevantes de la gestión actual de la organización.

Al mismo tiempo, quedan identificadas cuáles son las prácticas que se necesitan mejorar, y aquellas prácticas que constituyen fortalezas de la organización, en todas las áreas de gestión.

Los conceptos y valores sobre los cuales está construido el modelo son los habitualmente conocidos como de Calidad Total. Sin embargo, ningún modelo prefiere un estilo particular, ni recomienda implantar determinadas prácticas, ni tampoco sugiere el uso de ciertas metodologías o sistemas de gestión en desmedro de otras. Tampoco aconseja qué plan de acción seguir, o cómo desarrollar un plan de calidad. La propia evaluación crítica de la gestión de la organización funciona como marco para que sus directivos descubran cuales son los pasos a dar, y donde reformar su organización.

1.4.2 Modelación

El uso de modelos, a veces llamado "modelación", es un instrumento muy común en el estudio de sistemas de toda índole. En nuestras consideraciones sobre los sistemas administrativos los modelos son especialmente importantes porque ellos nos ayudan a comprender el funcionamiento de los sistemas tanto de educación, como todos sus subsistemas. El empleo de modelos facilita el estudio de los sistemas, aun cuando éstos puedan contener muchos componentes y mostrar numerosas interacciones como puede ocurrir si se trata de conjuntos bastante complejos y de gran tamaño. El trabajo de modelación constituye una actividad técnica como cualquiera otra, y dicha labor puede ser sencilla o compleja según el tipo de problema específico que deba analizarse.

Requisitos de un modelo funcional

Un modelo funcional es un instrumento que sirve a su propósito en forma adecuada y que deja satisfecho al utilizador. Un buen modelo funcional toma en cuenta todos los factores esenciales e ignora por completo los detalles superfinos. Por eso, es de

suma importancia disponer de un propósito muy claro y preciso antes de comenzar a elaborar el modelo.

Los requisitos primordiales para construir cualquier modelo son:

- ✓ Un propósito claramente definido.
- ✓ Identificar las consideraciones esenciales (incluir en el modelo).
- ✓ Desechar consideraciones superfluas (estas son fuente de confusión).
- ✓ El modelo debe representar la realidad en forma simplificada.

1.4.3 Gestión

Definiciones

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (Definición encontrada en la ISO 900:2005)

Hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos comprobando posteriormente el nivel de consecución. (José Antonio Pérez)⁸.

La gestión es cuestión de herramientas; en la idoneidad de las herramientas reside en buena eficacia de la gestión.

En primer lugar, deberíamos asegurar una correcta y homogénea interpretación del concepto gestión en todos los mandos y directivos de la empresa ya que no suele existir.

Desde la visión gráfica de lo que denominamos “ciclo de la gestión” se ve claro que lo que mantiene viva la empresa y su Sistema de Gestión es la aplicación periódica y sistemática de las herramientas de Medición y Seguimiento y no tanto los procedimientos asociados a la fase de Planificación.

Hay mandos y directivos que desde siempre han gestionado sus ámbitos de responsabilidad, producción, por ejemplo, mientras que el concepto puede ser algo más nuevo para muchas personas de los equipos de calidad. El esfuerzo a realizar suele ser proporcional a la experiencia “técnica” y a la aceptación personal de los cambios, y en algunos casos puede llegar a ser hasta disuasorio.

Tradicionalmente se asociaba gestión con Dirección o mando; la comprensión del “ciclo de la gestión” nos permite relacionarlo más bien con planificación y evaluación. Ambas actividades pueden ser delegadas hasta los niveles operativos; está cambiando el rol de la Dirección.

⁸ Gestión por procesos. José Antonio Pérez. 4ª Ed. 2010. Editorial ESIC. Madrid, España.

Gestión y mejora son términos similares; no se suele ver “gestionar peoras”. El enfoque sistemático de la mejora, gestión de calidad, pasa por recoger, procesar y analizar datos; inductores de burocracia que para justificarse han de servir para añadir valor, para inducir eficacia.

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

1.4.4 Modelos de gestión de la calidad o modelos de excelencia

La tendencia actual de la sociedad occidental tanto en el sector privado como en el público es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen.

Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar.

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

La utilización de un modelo de referencia se basa en que:

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

Existen diversos modelos, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito educativo. Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM. en 1992.

Mientras tanto, muchos países, se inspiraron en alguno de estos para organizar sus propios modelos y premios nacionales de calidad. A fines de 1998, una iniciativa de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado impulsó la creación de otro modelo regional, esta vez Iberoamericano.

Todos los modelos abarcan lo que consideran las áreas relevantes para la gestión. Las diferencias se presentan básicamente en dos aspectos: la forma en que están organizadas las preguntas y las áreas, y la importancia relativa (o puntaje) que se asigna a unas áreas respecto a las demás. Si bien hay algunos matices sobre intensidad en ciertos aspectos, las diferencias no resultan realmente significativas, ya que las ideas sobre las que se fundamentan, y los enfoques que favorecen, son muy similares.

1. El ciclo de mejora PDCA o Modelo Deming

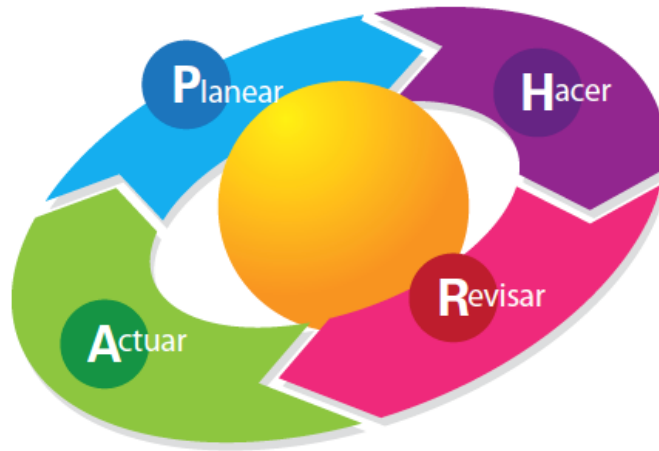
El modelo fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming. Nació el 14 de octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Su padre, un abogado luchador, perdió una demanda judicial en Powell, Wyoming, lo cual hizo mudar a la familia a dicha ciudad cuando Deming tenía siete años. Vivieron en una casa humilde donde el preocuparse por que sería su próxima comida era parte de su régimen diario. Estudió ingeniería en la Universidad de Wyoming.

El Doctor Deming fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la calidad en forma metódica a los japoneses. Entre los mayores aportes realizados por Deming se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming, así como el ciclo de Shewart conocido también como PDCA, Planifique, haga, verifique y actúe.

El Dr. Deming es posiblemente mejor conocido por sus logros en Japón, donde desde 1950 se dedicó a enseñar a ingenieros y altos ejecutivos sus conceptos y metodología de gerencia de calidad. Estas enseñanzas cambiarían radicalmente la economía japonesa.

En reconocimiento, la Unión Japonesa de Ciencia e Ingeniería instituyó sus premios anuales Deming para quienes alcanzan grandes logros en calidad y confiabilidad del producto.

Ilustración 9 Ciclo PDCA de Deming



Fuente: elaboración propia

Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente:

- P.- PLAN (PLANEAR): establecer los planes.
- D.- DO (HACER): llevar a cabo los planes.
- C.- CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.
- A.- ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prevenir posibles problemas, mantener y mejorar.

Planificar: programar las actividades que se van a emprender. Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.

Desarrollar (hacer), implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas.

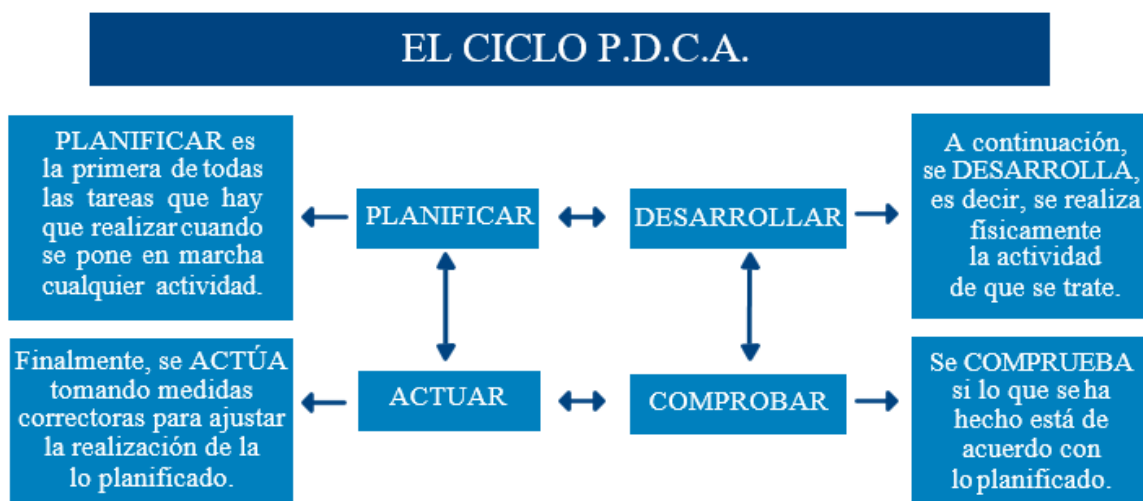
En esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. En muchos casos será oportuno comenzar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos.

Comprobar, verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos. Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

Actuar, aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

Una vez cubierto el ciclo de mejora se reinicia el proceso puesto que siempre habrá posibilidades para mejorar.

Ilustración 10 PDCA explicado



Fuente: elaboración propia

2. El modelo europeo de excelencia EFQM

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management, EFQM) fue fundada en 1988 por los presidentes de las catorce mayores compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea. En 2011 se registraron alrededor de 500 organizaciones, desde multinacionales o importantes compañías de ámbito nacional hasta universidades e institutos de investigación. La Fundación asume su papel como clave en el incremento de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones europeas, reforzando la Calidad en todos los aspectos de sus actividades, así como estimulando y asistiendo el desarrollo de la mejora de la Calidad.

Como parte de este estímulo, la EFQM (una fundación localizada en Bélgica) otorga todos los años el Premio Europeo a la Calidad, utilizando como criterio de decisión el Modelo de Excelencia EFQM. El impulso para fundar esta poderosa red de administración fue la necesidad de crear un marco de trabajo para la mejora de la calidad, teniendo como referencias los modelos Malcolm Baldrige de los Estados Unidos y, sobre todo, el Premio Deming en Japón, pero adecuado a las necesidades del contexto europeo.

El Modelo de Excelencia EFQM fue introducido en 1991 como el marco de trabajo para la autoevaluación de las organizaciones y como la base para juzgar a los concursantes por el Premio Europeo de la Calidad, el cual fue entregado por primera

vez en 1992. Este modelo es el más ampliamente utilizado en Europa en la materia y se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los Premios, nacionales y regionales, de Calidad en toda Europa.

Desde sus inicios, la EFQM se ha orientado con la visión de ayudar a crear organizaciones europeas fuertes que practiquen los principios de la administración de la calidad total en sus procesos de negocios y en sus relaciones con sus empleados, clientes, accionistas y comunidades donde operan. Desde la revisión de 2010 todos los ejes puntúan un 10%, menos el de Resultados en Clientes y los resultados clave que ponderan un 15%.

Ilustración 11 Esquema Modelo EFQM



Fuente: Modelo EFQM

Importancia del modelo EFQM.

Con la ayuda de la EFQM y a través del ejemplo de sus miembros, las organizaciones han comenzado a aceptar que la administración de la calidad total es una forma de administrar actividades para ganar eficiencia, efectividad y ventaja competitiva, asegurando el éxito a largo plazo al satisfacer las necesidades de los clientes, empleados, entidades financieras, accionistas y la comunidad en general.

La implementación de programas de administración de la calidad total permite alcanzar beneficios significativos, tales como un incremento en la eficiencia,

reducción de costos y mayor satisfacción de los clientes, todo orientado a mejorar los resultados de los negocios.

La EFQM tiene un rol clave en la mejora de la efectividad de las organizaciones europeas al reforzar la importancia de la calidad en todos los aspectos de sus actividades. También contribuye asistiendo y estimulando el desarrollo de políticas para el mejoramiento de la calidad.

La utilización sistemática y periódica del Modelo EFQM por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en:

- La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

3. Normas ISO 9000

¿Qué son las normas ISO 9000?

La serie ISO 9000 es un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de la empresa que han ganado reconocimiento y aceptación internacional debido al mayor poder que tienen los consumidores y a la alta competencia internacional acentuada por los procesos integracionistas. Algunas de estas normas especifican requisitos para sistemas de calidad (ISO 9001, 9002, 9003) y otras dan una guía para ayudar en la interpretación e implementación del sistema de calidad (ISO 9000-2, ISO 9004-1)

Objetivos de las ISO 9000

- Proporcionar elementos para que una organización pueda lograr la calidad del producto o servicio, a la vez que mantenerla en el tiempo, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente, permitiéndole a la empresa reducir costos de calidad, aumentar la productividad, y destacarse o sobresalir frente a la competencia.
- Proporcionar a los clientes o usuarios la seguridad de que el producto o los servicios tienen la calidad deseada, concertada, pactada o contratada.
- Proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que se obtiene la calidad deseada.
- Establecer las directrices, mediante las cuales la organización, puede seleccionar y utilizar las normas.

Ventajas de la norma ISO 9000

Su implementación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, como pueden ser:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad de productos y servicios de manera consistente, dada la estandarización de los procedimientos y actividades.
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos.
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, entre otros.
- Reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios.
- Mantienen la calidad.

Desventaja de la norma ISO 9000

- Los esfuerzos y costos para preparar la documentación e implantación de los sistemas.

4. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es un Modelo supranacional que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos.

Este modelo se desarrolló en 1999 para ser aplicado a cualquier organización pública y privada y de cualquier sector de actividad o tamaño.

Su objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es el documento de referencia para la concesión del Premio Iberoamericano a la Calidad, la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, propietaria del Modelo, lo desarrolla, actualiza y difunde gratuitamente.

La experiencia en la aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión ha puesto de manifiesto la conveniencia de elaborar una versión destinada a las Administraciones Públicas. Para ello, un equipo de expertos, constituido por D. Luis Tenorio, Director Ejecutivo del Centro de Desarrollo Industrial (Perú), D.

Joaquín Ruiz, Director del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (ESPAÑA) y FUNDIBEQ, con el apoyo de ONAS, ORAS y asociados, ha elaborado la versión del Modelo adaptada a las características de las Administraciones Públicas, cuya primera versión fue aprobada en 2009.

Origen de FUNDIBEQ

Guiados por el momento económico, inspirados en estos principios, ya universales, y deseosos de hacer participar más activamente a las empresas iberoamericanas de los beneficios del comercio mundial liberalizado y, especialmente de sus relaciones con la península ibérica, lo que se traduciría en mejorar el desarrollo y bienestar social con un progreso sostenido de sus pueblos, un grupo de empresas apoyan la creación de una Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

La Fundación así creada busca la implantación de un Sistema de Gestión Global de la Calidad mediante el diseño de un Modelo Iberoamericano de Calidad y anualmente convoca el Premio Iberoamericano de Calidad que se concede a la empresa o empresas que acreditan ante un jurado internacional, establecido a tal efecto, que son merecedores del mismo. Participar es un estímulo a la mejora permanente.

Para alcanzar ese nivel, se fomenta la Autoevaluación, la Comunicación y la Formación como herramientas de gestión y de mejora continua.

Sólo de esta forma se habrán puesto en marcha todos los elementos imprescindibles para lograr una Gestión Global de la Calidad, que permita elevar el nivel de competitividad de las empresas e instituciones iberoamericanas mejorando su imagen, desarrollando la formación e investigación para lograr unos productos y servicios adaptables a los requerimientos y necesidades de las sociedades más avanzadas.

Un grupo de organizaciones iberoamericanas, movidas por su deseo de incrementar entre Iberoamérica y la Península Ibérica las relaciones comerciales libres de trabas para-arancelarias, de diverso carácter técnico, una vez reducidos los derechos arancelarios gracias a los acuerdos bilaterales y multilaterales, deciden que: Consientes de la necesidad de dotar a los productos y servicios de estos flujos comerciales de unas características que les hagan plenamente integrables en el nuevo concierto mundial que se dibuja.

Habiendo experimentado positivamente que esas características se han logrado en virtud de la aplicación de la Gestión de la Calidad como vehículo hacia la excelencia.

Siendo palpable el progreso alcanzado por Europa en su capacidad de competir, gracias a la aplicación y desarrollo de la Gestión Global de la Calidad, impulsada

por la EFQM, apoyada por la Comisión Europea y la Organización Europea de Calidad –EOQ- por ello: Proponen la creación de una Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad en la que entren España, Portugal y todos los países iberoamericanos desde Río Grande a las aguas de la Antártida, en la confianza de que se alcanzarán metas similares.

Este proyecto se materializó el 18 de marzo de 1998, fecha en la que se celebró el acto formal de constitución de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ). Las empresas que hasta ahora habían formado el Grupo Promotor de la Fundación y las que se habían adherido hasta entonces procedieron a firmar ante notario la escritura de constitución.

En la Fundación tienen cabida todas las empresas, públicas o privadas, grandes o pequeñas e instituciones públicas deseosas de utilizar la Gestión Global de la Calidad como medio de dar satisfacción a sus clientes externos e internos, con espíritu de mejora permanente y de anticiparse a sus requerimientos y necesidades, en las condiciones más económicas posibles y que estará abierta permanentemente a toda empresa o institución que desee participar de su Misión, Visión y Objetivos, a ambos lados del Atlántico.

Posicionamiento

FUNDIBEQ es una organización supranacional, sin ánimo de lucro, que está promoviendo y desarrollando la Gestión Global de la Calidad en el ámbito iberoamericano que integra la experiencia y "saber hacer" de otros países con los desarrollos actuales en la implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición internacional. V

Ventajas de la creación de un Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión:

- Si un país iberoamericano no dispone de un modelo propio, puede adoptar éste como suyo.
- El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión puede ser el nexo común entre organizaciones iberoamericanas con experiencias exitosas en la implantación de modelos de excelencia en la gestión.
- Introduce la autoevaluación como un método que en el menor tiempo y con el menor coste, introduce a la organización en un sistema de mejora continua.
- Homogeneiza las características y los niveles de desarrollo e implantación de las entidades evaluadoras de la conformidad y sistemas de premios y reconocimientos y centros de estudio, asociaciones, fundaciones, etc.

- Ofrece la posibilidad de contar con un referente común a todos los países iberoamericanos de manera que se facilite fuertemente la coordinación de todos los esfuerzos en el área iberoamericana.

Procesos facilitadores

Existen cinco Procesos Facilitadores evaluados en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión los cuales son:

1. Liderazgo y estilo de gestión (140 puntos): Analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito sostenido, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización y el marco de los procesos, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.
2. Estrategia (120 puntos): Analiza cómo la organización desarrolla su Misión y su Visión y las pone en práctica a través de una clara Estrategia orientada hacia los distintos grupos de interés. Analiza cómo la Estrategia se despliega y comunica eficazmente a todos los niveles de la organización.
3. Desarrollo de las personas (120 puntos): Analiza cómo la organización gestiona, desarrolla, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión, así como para motivarlas e incrementar su compromiso con la organización.
4. Recursos y asociados (90 puntos): Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, alianzas y proveedores, con el fin de apoyar el despliegue de su estrategia y la eficiente gestión de la misma
5. Procesos y clientes (130 puntos): Analiza cómo la organización gestiona sus procesos, diseña, desarrolla, produce y suministra productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros.

Criterios de resultados

Existen cuatro Criterios de Resultados para la autoevaluación de las organizaciones los cuales son:

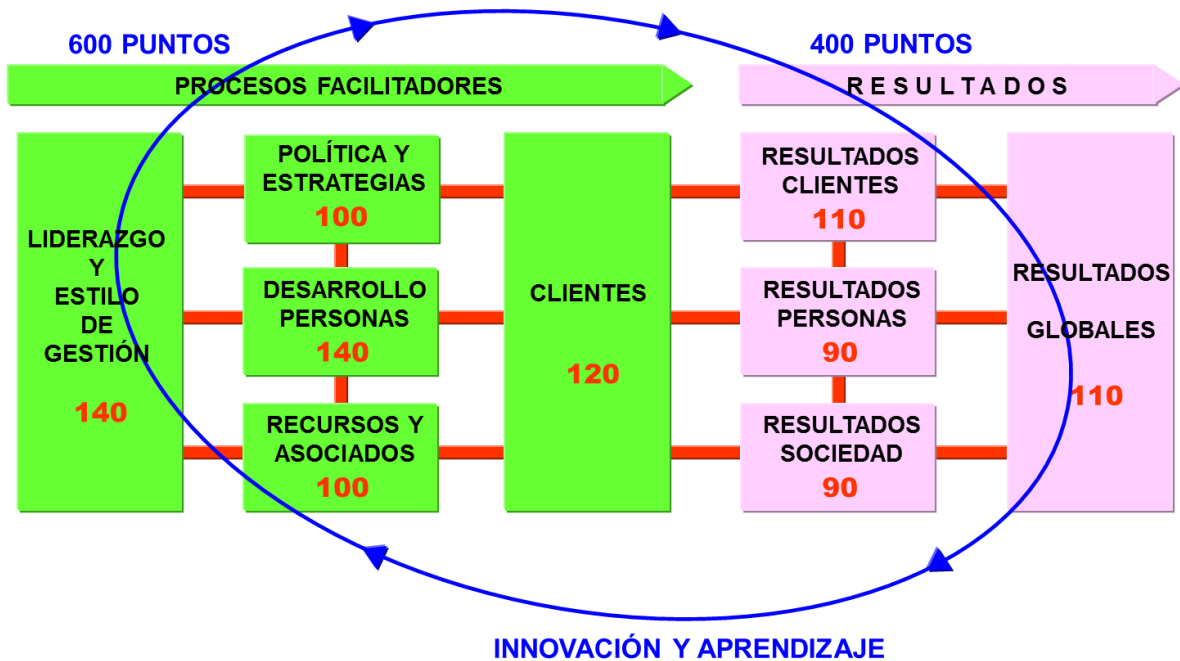
1. Resultados de clientes (110 puntos): Lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes externos, siendo preciso: Definir un conjunto de indicadores con sus objetivos correspondientes para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de los clientes.
2. Resultados del desarrollo de las personas (90 puntos): Lo que está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas, siendo preciso:

Definir un conjunto de indicadores con sus objetivos correspondientes para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de las personas.

3. Resultados de sociedad (90 puntos): Lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional (según proceda), siendo preciso: Definir un conjunto de indicadores con sus objetivos correspondientes para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de la sociedad.
4. Resultados globales (110 puntos): Lo que está consiguiendo la organización en relación con los objetivos establecidos, y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés financiero en la misma, siendo preciso: Definir un conjunto de indicadores con sus objetivos correspondientes para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de la organización.

Ilustración 12 Esquema del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión.

MODELO IBEROAMERICANO



Fuente: Modelo IBEROAMERICANO - FUNDIBEQ

5. El modelo Baldrige

El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador. El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad:

1. Calidad basada en el cliente.
2. Liderazgo.
3. Mejora y aprendizaje organizativo.
4. Participación y desarrollo del personal.
5. Rapidez en la respuesta.
6. Calidad en el diseño y en la prevención.
7. Visión a largo plazo del futuro.
8. Gestión basada en datos y hechos.
9. Desarrollo de la asociación entre los implicados.
10. Responsabilidad social.
11. Orientación a los resultados.

Estos valores han tenido amplias modificaciones a lo largo de los años. En el año 1996 apareció una versión para la educación que se está implantando.

El modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene siete grandes criterios que aparecen recogidos en el cuadro siguiente:

1. Liderazgo: El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.
2. Planificación Estratégica: como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.
3. Enfoque al Cliente: como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.
4. Información y Análisis: examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.
5. Enfoque al Recurso Humano: examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.

6. Proceso Administrativo: examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.
7. Resultados del negocio: Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores.

1.4.5 Objeto y campo de aplicación

Los Modelos de Excelencia tienen como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento.

1.4.6 Características generales de los modelos de excelencia

Los modelos de excelencia tienen unas características propias y diferenciales respecto a los sistemas de gestión calidad. Estas son las principales:

- a. Los modelos son de carácter voluntario y pueden ser normativos o no normativos.
- b. Tienen un enfoque global equivalente a la gestión de la tarea total, es decir, tiene que ver con la estrategia global de la organización.
- c. Una de las partes fundamentales de los modelos es el aseguramiento de calidad.
- d. Se amplían conceptos respecto a los sistemas de calidad normalizados orientados a la certificación, adquiriendo una gran importancia aspectos como: beneficios, costos y riesgos.
- e. El cliente se convierte en el eje central.
- f. El aspecto básico y clave de todo modelo de excelencia es la autoevaluación, cuyos resultados se obtienen a partir del modelo escogido y tras la detección de las fortalezas y las áreas de mejora.
- g. Los modelos están estrechamente relacionados con los procesos de mejora continua, y la visión a largo plazo como mecanismo de resolución de los problemas o áreas de mejora de cada uno de los criterios, niveles o aspectos analizados.
- h. No incluye auditorias como en los sistemas normativos tipo ISO. No obstante, sí que pueden existir evaluaciones o cualificaciones externas entendidas como buenas prácticas internas dentro de la organización.

- i. Originalmente, los modelos de excelencia están orientados a otorgar premios con el objeto de reconocer el compromiso, el liderazgo y las buenas prácticas empresariales.
- j. La meta de los modelos de excelencia no es obtener la certificación, lo que supone una clara diferencia con los modelos tipo ISO, cuyo objetivo último sí es conseguir dicha certificación.
- k. La obtención de puntuaciones en torno a los 700 o 1.000 puntos implica una posición en el ranking que sirve para alcanzar un óptimo posicionamiento y prestigio a nivel de empresarial.
- l. En general, se orientan a la obtención de unos objetivos programados o planificados en base a dos indicadores clave: la eficacia (logro de las metas) y la eficiencia (uso adecuado y óptimo de los recursos establecidos).
- m. Otras de las características fundamentales son: el liderazgo y constancia de los objetivos, el desarrollo y aplicación de personas y la gestión por hechos y datos.
- n. Fuerte incidencia del aprendizaje, la innovación y la mejora continua, como aspectos claves en la gestión del talento humano.
- o. Puesta en marcha de alianzas estratégicas con el fin de establecer buenas prácticas y/o transferir tecnología.
- p. Implicación los proyectos de Responsabilidad Social, enmarcados dentro del respeto a los derechos humanos y la protección del medio ambiente.

1.4.7 Principios, criterios y sistemas de evaluación/autoevaluación

1.4.7.1 Principios fundamentales del modelo

La experiencia de empresas de clase mundial ha demostrado que para una Gestión de Excelencia se requiere orientarse hacia Principios Fundamentales, que son clave para fortalecer la cultura organizacional, enfocan los procesos hacia la calidad y mejoran el desempeño, garantizando resultados exitosos para los ciudadanos/clientes, trabajadores, proveedores, la sociedad, el Estado y los accionistas.

A continuación, se presenta una descripción de los principios básicos del Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia del Premio Salvadoreño a la Calidad:

- a. Liderazgo y compromiso de la alta dirección

La alta dirección debe servir como ejemplo a fin de construir un sistema de gestión eficaz orientado hacia la productividad y efectividad de la organización.

- b. Gestión orientada a la satisfacción del ciudadano/cliente.

El conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los ciudadanos/clientes es el punto de partida en la búsqueda de la excelencia organizacional.

La percepción de la calidad juzgada por el ciudadano/cliente, se centra en aquellas características o atributos, del producto o servicio, que agregan valor, elevan su satisfacción, determinan sus preferencias y tornan fidelidad.

c. Aprendizaje personal y organizacional

Es el proceso mediante el cual las organizaciones transforman su información en conocimiento, lo difunden y explotan con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva.

No debe olvidarse que el proceso de aprendizaje solo puede darse en las personas. Hoy día constituyen una potente herramienta para incrementar el capital intelectual de una organización, aumentando sus capacidades para resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse al entorno.

d. Valoración del personal y de aliados estratégicos

Significa que la alta dirección este comprometida con la satisfacción, desarrollo y bienestar del personal y los aliados estratégicos.

Las buenas relaciones con los aliados externos como lo son los proveedores, organizaciones educativas, entre otros permiten reforzar el liderazgo y competitividad en su sector

e. Agilidad y flexibilidad

La respuesta rápida y flexible se ha convertido en un factor clave, en un mercado global y competitivo que hace uso del comercio electrónico, modernas tecnologías de la información, constante simplificación y modernización de las unidades de trabajo y de los procesos sumados al desarrollo del personal apto para realizar diversas actividades.

f. Orientación hacia el futuro

La búsqueda del crecimiento sostenido y del liderazgo en su medio requiere una sólida orientación hacia el futuro y una voluntad para realizar compromisos a largo plazo con las partes interesadas (ciudadano/cliente, personal, proveedores, accionistas, estado y comunidad).

1.4.7.2 *Innovación permanente*

La innovación es fomentar cambios significativos para mejorar productos, servicios y procesos de la organización y para crear valor para las partes interesadas de la organización.

a. Gestión basada en hechos

Las organizaciones dependen de mediciones y del análisis del desempeño. Las áreas de medición del desempeño incluyen: ciudadanos, clientes, productos y servicios, operaciones, entorno y comparaciones entre organizaciones del mismo sector, proveedores, personal, costos y finanzas.

b. Responsabilidad social

La alta dirección requiere acentuar su responsabilidad para con la sociedad y lograr una buena práctica ciudadana en la organización.

Practicar una buena ciudadanía consiste en ejercer liderazgo en el cumplimiento de los requerimientos legales y normativos e incluye el hecho de influir en otras organizaciones, privadas y públicas, para que participen de estos propósitos.

c. Orientación a resultados y a creación de valor

Los resultados permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados durante la planificación, revelan el nivel de eficacia, efectividad y eficiencia en el desempeño de los procesos y deben orientarse hacia la creación y equilibrio de valor para todas las partes interesadas.

d. Perspectiva del sistema

Una gestión exitosa requiere síntesis y alineamiento. Síntesis implica observar a la organización como un todo y orientarse hacia los requerimientos clave; y alineamiento significa vincular estrategias y procesos clave y orientar los recursos para mejorar el desempeño y la satisfacción de los ciudadanos/clientes.

1.4.7.3 Resumen de criterios de los modelos de excelencia.

Tabla 1. Criterios de los diferentes modelos de excelencia

CRITERIOS DE EVALUACION				
MODELO EFQM	MODELO DEMING	MODELO BALDRIGE	MODELO IBEROAMERICANO	ISO 9000
Liderazgo	Liderazgo visionario	Liderazgo	Liderazgos y Estilo de Gestión	Requisitos de la documentación
Personas	Cooperación Interna y externa	Planificación Estratégica	Estrategia	Compromiso de la dirección
Política y Estrategia	Aprendizaje	Enfoque en el cliente y en el mercado	Desarrollo de las personas	Enfoque al cliente
Alianzas y Recursos	Gestión de proceso	Dimensión, análisis y dirección del conocimiento	Recursos y asociados	Política de la calidad
Procesos	Mejora Continua	Enfoque en los recursos humanos.	Procesos y clientes	Planificación
Resultados en los Cienes	Satisfacción del empleado	Dirección de procesos	Resultados de Clientes	Responsabilidad, autoridad y comunicación
Resultados en las personas	Satisfacción del cliente	Resultados económicos y empresariales	Resultados del desarrollo de personas	Revisión por la dirección
Resultados en la sociedad			Resultados de sociedad	Provisión de recursos
Resultados Clave			Resultados globales	Recursos humanos
				Infraestructura
				Ambiente de trabajo
				Planificación de la realización del producto
				Procesos relacionados con el cliente
				Diseño y desarrollo
				Compras
				Control de la producción y de la prestación del servicio
				Control de los equipos de medición y de seguimiento
				Generalidades
				Control del producto no conforme
				Análisis de datos
				Mejora continua

Fuente: Elaboración propia

1.4.7.4 Fases de evaluación de los modelos de excelencia

Tabla 2 Fases de Evaluación de los Modelos de Excelencia.

Sub fase	Equipo de trabajo	Objeto para tratar
Primera	(6-7 personas) Máximos responsables del órgano	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia y planificación (misión y objetivos) - Identificación de procesos (subcriterio 2d) - Determinación de los procesos clave - Grupos de interés y clientes - Indicadores asociados Recopilación de resultados: <ul style="list-style-type: none"> - De éxito (9ª) - Internos de rendimiento (9b)
Segunda	Resto del personal formado, distribuido en grupos Posibles incorporaciones de otras personas (potestativo)	Elaboración del diagnóstico <ul style="list-style-type: none"> - Puntos fuertes En relación con los 32 - Áreas de subcriterios del modelo mejora EFQM - Evidencias Este diagnóstico constituye la propuesta de la autoevaluación que se someterá a la fase siguiente del consenso.

Fuente: elaboración propia

1.5 Los modelos de gestión escolar de otros países

Con el objetivo de apoyar y monitorear la calidad del servicio educativo y el logro de altos estándares, muchos países han desarrollado mecanismos y modelos de supervisión externa generalmente llamados sistemas de inspección o de aseguramiento de la calidad. En la mayoría de los casos, estos sistemas están basados en estándares acordados sobre los aspectos más relevantes de una buena escuela y procesos de evaluación interna y externa. Para llevar a cabo estos procesos, se han desarrollado diferentes series de indicadores o modelos de calidad, algunos de los cuales se describen a continuación.

En el caso de Escocia, la evaluación y el monitoreo del desempeño en las escuelas continúa siendo realizado nacionalmente por Inspectores al Servicio de Su Majestad (HMI). Sin embargo, a partir de la publicación de ¿"How good is our school?", que contiene un conjunto de indicadores y criterios en los que se basan tanto la autoevaluación como la inspección de las escuelas, la evaluación externa ha pasado a tener un rol central en la autoevaluación. Ambas examinan las prioridades de una escuela y los estándares y logros a través del instrumento ¿"How good is our school?", el que contiene siete áreas claves relacionadas con los principales aspectos de la escuela:

- Currículo
- Logros de aprendizaje de los estudiantes
- Enseñanza y Aprendizaje
- Apoyo a los estudiantes
- Clima
- Recursos
- Gestión, Liderazgo y Garantía de Calidad.

Cada área está constituida por un número de indicadores y descriptores. Cada Área Clave contiene un número de indicadores de desempeño; por ejemplo, el área enseñanza y aprendizaje: calidad del proceso de enseñanza, calidad del aprendizaje de los alumnos, satisfacción de las necesidades de los alumnos, evaluación como parte de la enseñanza, comunicación con los padres de familia. El desempeño en cada indicador es evaluado en relación a cuatro niveles que van desde muy bueno hasta insatisfactorio. Tres preguntas básicas guían el proceso de evaluación: ¿Cómo lo estamos haciendo? ¿Cómo lo sabemos? ¿Qué vamos a hacer ahora? Esto permite a las escuelas reconocer sus fortalezas claves, identificar las áreas donde es necesario mantener las buenas prácticas, determinar aquellas que es necesario mejorar y elaborar un plan de acción.

En Gran Bretaña existe una larga tradición de inspección escolar de las escuelas, llevada a cabo por los inspectores al servicio de Su Majestad (HMI). La evolución

del sistema de inspección en Inglaterra en la década de los 90' ha sido claramente distinto al de Escocia, aunque es importante señalar que algunos de los cambios recientes van en la dirección de los cambios observados en este último país. La agencia de Inspección Nacional (OFSTED) creada en 1992, ha tenido como propósito fundamental auditar las escuelas y mejorar la responsabilidad de éstas frente al gobierno, los padres y la sociedad. Todas las escuelas deben ser auditadas por un equipo de inspectores una vez cada cuatro a seis años; esta auditoría dura alrededor de una semana, después de la cual la escuela recibe un informe escrito que es público. A diferencia del caso de Escocia, el proceso no está basado en la autoevaluación y, cuando visitan las escuelas, los equipos de inspección no pueden entregar apoyo o asesoría a los docentes. El modelo de inspección inglés contiene cuatro grandes dimensiones de evaluación:

- Calidad de la educación ofrecida por las escuelas incluyendo la calidad de la docencia y su aporte al logro de los alumnos.
- Estándares alcanzados por la escuela.
- La eficiencia en el uso de los recursos financieros.
- El desarrollo de los alumnos en el plano espiritual, moral, social y cultural.

En Holanda, el instrumento de supervisión integral de la escuela comprende tres áreas claves: proceso de enseñanza-aprendizaje, resultados (logros de aprendizaje) y las condiciones escolares. Cada área contiene una serie de indicadores. Por ejemplo, el área de proceso de enseñanza-aprendizaje contiene cinco indicadores: curriculum, aprendiendo a tiempo, clima escolar, estrategia de enseñanza y sistema de monitoreo del alumno.

Irlanda ha desarrollado recientemente un nuevo modelo para la evaluación de las escuelas que contiene tres áreas claves: calidad de la enseñanza y el aprendizaje, calidad de la planificación escolar y calidad de la gestión. Al igual que en el caso de Escocia y Holanda, cada área contiene un número de indicadores y una serie de criterios de evaluación que determinan cuatro niveles de desempeño, que van desde un nivel óptimo hasta insatisfactorio.

En el caso de Portugal, se ha desarrollado un modelo llamado de evaluación integral de las escuelas, que comprende cinco áreas claves: organización y gestión, entorno socio-familiar, enseñanza y aprendizaje, clima y resultados. Cada una contiene una serie de indicadores; por ejemplo, el área enseñanza y aprendizaje contiene los indicadores: ejecución de la enseñanza y el aprendizaje, evaluación de los alumnos y apoyo a los procesos educativos.

En el estado de Victoria (Australia), cada escuela debe desarrollar, en colaboración con su consejo escolar, su propio "contrato" o plan, evaluarlo y preparar un informe. A diferencia de las experiencias anteriores, más que en un modelo de calidad el

proceso está basado en el análisis de datos de diversas fuentes, que a lo menos debe considerar: los logros de aprendizaje de los alumnos y los resultados de eficiencia de las escuelas; los resultados de las encuestas de opinión a padres y estudiantes en relación a diferentes aspectos de la escuela, como por ejemplo la calidad de la enseñanza; opinión de los docentes sobre diversas áreas, como el desarrollo profesional, el clima de la escuela, el apoyo del equipo de la dirección; la eficiencia en el uso del presupuesto; y el nivel de logro de las prioridades planteadas en el plan de la escuela. Cada tres años un evaluador externo llega para evaluar, junto con los actores de la escuela, cuánto éxito han tenido en el logro de sus objetivos y cómo se encuentra el establecimiento en relación a otros de características similares. Los evaluadores actúan como un "amigo crítico" de la escuela, ayudándola en el análisis de los resultados y datos y asegurando que la evaluación esté sustentada en la información presentada. Una vez finalizado este proceso, la escuela recibe un informe con las recomendaciones sobre los objetivos y prioridades que debieran ser incluidas en el próximo plan trienal. El reporte contiene recomendaciones en diversas áreas tales como: currículum, logros de los estudiantes, clima escolar, gestión y recursos.

En Nueva Zelanda, las escuelas son evaluadas por una agencia estatal autónoma, llamada Oficina de Revisión Escolar (ERO), la cual considera los resultados de la autoevaluación de la escuela. El modelo usado por ERO comprende cuatro áreas claves: logros de aprendizaje; involucramiento de los estudiantes con el aprendizaje; conocimientos, competencias y valores (currículum); gobierno y gestión escolar. Cada área contiene un número de indicadores, pero éstos no son evaluados en forma aislada sino más bien usados para evaluar holísticamente cada una. Por ejemplo, el área de involucramiento de los estudiantes con el aprendizaje contiene indicadores con respecto a la calidad de la enseñanza, evaluación y devolución a los estudiantes, relación del establecimiento con los padres, entre otros.

1.6 Gestión educativa

Varios autores han tratado el término de **Gestión Educativa**, la que se caracteriza fundamentalmente por enfocar de manera amplia las posibilidades reales de una institución, en el sentido de resolver situaciones o el de alcanzar un propósito en cuestión. Se afirma que esta gestión constituye la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. He aquí algunas definiciones al respecto:

- Son los trámites que se realizan para la resolución de los asuntos o proyectos educativos⁹.

⁹ Parra Gaona, Mario C: Dimensiones de una Institución Educativa y los ámbitos de la Gestión Escolar.

- Proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una institución educativa.
- Proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales o regionales¹⁰.
- Es la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados¹¹.
- Es el arte de anticipar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Ilustración 13 Concepto de Gestión Educativa, según UNESCO

Es el conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación.

Fuente: UNESCO

Como extensión de este último concepto, la movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.), implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados y, a la vez, incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones en los órganos de gobierno, a la resolución de conflictos y que, evidentemente, son aspectos que no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativo de un centro escolar¹².

Por lo anterior, se infiere que cualquier acción de gestión debe orientarse al por qué y para qué de la actuación, lo que determina su origen en una necesidad específica, y, una vez justificada, su articulación operativa, que exige la determinación de personas idóneas para la tarea y la caracterización de ámbitos y modalidades de actuación.

Las funciones genéricas de planificación, desarrollo, ejecución y control delimitan la intervención del proceso de gestión, el cual puede dirigirse a identificar necesidades, determinar objetivos, fijar tiempos, asignar tareas y responsabilidades, y a estimar recursos necesarios y actuaciones de evaluación y seguimiento¹³.

¹⁰ Que es gestión educativa: Ministerio de Educación Nacional, Republica de Colombia.

¹¹ Josefina Vázquez Mota et al. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México, D.F. 2009

¹² Arias López, José Luis: La dimensión administrativa de la gestión: Notas para una gestión del trabajo participativo.

¹³ . Josefina Vázquez Mota et al. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Secretaria de Educación Pública de México. México, D.F. 2009

Considerando lo precedente, se desprende la noción de que la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que intenta poner dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y hacerla partícipe de las relaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

En síntesis, y sabiendo que la educación consume recursos, la Gestión Educativa se conceptualiza como el “**conjunto de operaciones y actividades (proceso) en caminadas a la adquisición y manejo de los recursos educativos**”. Este concepto interrelaciona las situaciones físicas y humanas de las organizaciones.

1.6.1 Importancia.

Los frutos positivos obtenidos por el diseño e implementación de proyectos de reforma sobre los sistemas educativos de muchos países Latinoamericanos, como Chile, México, Cuba y Costa Rica, han sido posibles gracias al proceso de **gestión** en tal ámbito, el cual está conformada por un conjunto de sub-procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas de forma exitosa, por lo que una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos ¹⁴.

Ilustración 14 Realización total de las tareas del centro con la aplicación de la Gestión Educativa.



Fuente: elaboración propia

14 La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación; Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

La gestión educativa es un proceso de fortalecimiento de los Proyectos Educativos y de ayuda para el mantenimiento de la autonomía institucional. En sí, la importancia que tiene esta gestión para el mejoramiento del sistema educativo de un país radica en el fortalecimiento de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes.

1.6.2 Características.

Básicamente, esta gestión se caracteriza por una **visión-misión** amplia de las oportunidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Este proceso es **acción**, y, como **compromete a toda la comunidad educativa**, es fundamental lograr que todos los actores de esta tiren o remen hacia un mismo lado o rumbo para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente¹⁵.

Los elementos que contiene la Gestión Educativa Estratégica se reconocen como los básicos para identificar, planear, organizar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a un plan de intervención institucional para su mejora¹⁶.

1.6.3 Tipos o niveles de concreción de la gestión educativa

Ciertos autores apuntan que la Gestión Educativa se compone de tres dimensiones o ámbitos (10): pedagógica/didáctica, administrativa y socio humanística o comunitaria. El principio base de este proceso es la participación colectiva para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. Viene al caso que las dimensiones o ámbitos son entendidos como áreas de intervención de la Gestión Educativa, y en donde se pueden agrupar tareas de naturaleza homogénea y comprenden lo curricular, lo administrativo, el gobierno institucional, servicios y recursos humanos.

Otros autores sostienen que la Gestión Educativa en el ámbito institucional se concretiza en **cuatro niveles**, dimensiones, ámbitos, o áreas: área de gestión directiva; área de gestión pedagógica y académica; área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa/financiera.

15 La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación. Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

16 Lujambio Irazábal, Alonso et al. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad, Secretaría de Educación Pública. México. 2009

Ilustración 15 Niveles de concreción de la Gestión Educativa, y sus tareas



Fuente: elaboración propia

1.6.4 Ámbitos de Gestión Educativa

Hay que recordar el concepto de gestión educativa que hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma. Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución.

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la organizativa, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria¹⁷.

Ilustración 16 Sintetización de los ámbitos de gestión educativa



Fuente: elaboración propia

1.6.4.1 Gestión administrativa y financiera

La Gestión Administrativa y Financiera es una pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo.

Básicamente la dimensión Administrativa/Financiera abarca¹⁸:

- La planificación de las estrategias.

17 Friguerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. Aguerro, I. "Las instituciones educativas. Cara y ceca Serie FLACSO.. Troquel. Buenos Aires. 1992.

18 Parra Gaona, Mario C. Blog: Dimensiones de una Institución Educativa y los ámbitos de la Gestión Escolar.

- Los recursos humanos, financieros y físicos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa.
- El control de las acciones propiciadas.
- El manejo de la información.
- La normatividad (en los aspectos académicos).
- Procesos y procedimientos (inventarios, vitrina pedagógica, refrigerio, transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento preventivo y predictivo de plantas físicas, traslados, reporte de todas las situaciones administrativas, etc.).
- La prestación de los servicios complementarios.
- Gestión de los recursos didácticos en función de los procesos pedagógicos.

La gestión administrativa constituye una parte importante dentro del planteamiento de la Reforma Educativa en Marcha; en tal sentido se ha ido implementando estrategias que cambien el carácter gerencial, a la descentralización administrativa; a nuevos estilos de liderazgo democrático, que fomente una nueva ética, que enfrente las responsabilidades educativas compartidas.

La gestión administrativa, debe enfocar la optimización del uso de los recursos disponibles y usar fuentes alternativas de financiamiento; así como establecer sistemas eficientes de investigación, planeamiento, ejecución, control y evaluación, con la participación de padres de familia, organizaciones y líderes comunitarios, etc.

El proceso de Reforma Educativa busca mejorar la cobertura y calidad de la educación, por eso hablar de reforma implica hablar de renovación de contenidos, métodos, modernización de la gestión del sistema y actualización del marco legal, Esto ha permitido la incorporación de nuevos componentes que respondan a los cambios en la modernización administrativa que generen nuevas modalidades de provisión de servicios , de transferencia de más capacidad de gestión a las escuelas y un mayor involucramiento de las comunidades en los planes educativos, de tal manera que las escuelas se conviertan en agencias de cambio y de desarrollo de la comunidad.

1.6.4.2 Gestión comunitaria

La Gestión comunitaria según la cartilla “Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional del (MEN) del 2005-2006, se define como el modo en el que la escuela, el gerente, y los docentes, conocen y comprenden las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte; así como a la forma en la que se integra y participa de la cultura. También alude a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando tanto a la familia de los educandos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o vereda, así como otras instituciones municipales, departamentales y regionales relacionadas

con la educación. Se promueve la participación y convivencia, prevención, permanencia e inclusión y proyección a la comunidad dentro de la institución educativa.

La participación y cooperación de la comunidad educativa (familias, miembros de la comunidad y las organizaciones comunitarias), constituyen un factor importante para lograr la calidad en la enseñanza. Esta participación comunitaria en la gestión educativa es concebida como un acto de negociación entre los padres de familia y el director de la escuela, con el fin de tomar decisiones sobre las diferentes necesidades que existen en la institución¹⁹.

La Gestión de la Comunidad está referida al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro²⁰, y apunta a relaciones como²¹: entre la sociedad y la institución misma (entre la comunidad local y su escuela o colegio); con los padres del discente; y otros sectores comunitarios.

Tal gestión incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo²².

La dimensión comunitaria comprende las actividades sociales entre los actores institucionales, las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional⁶. El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI. Y esto es así, pues alumnos y padres manejan algunos tipos de comunicación y conocimientos particulares, por lo que el rendimiento mejora si se tienden puentes de dos vías entre maestros y padres, a manera de que ambos intercambien las culturas de la escuela y del establecimiento, pues solo así podrán desplegar esfuerzos para lograr un mejoramiento del sistema sociocultural

20 . Equipo de diseño del diplomado Gestión Educativa para directivos de educación básica. Documento de trabajo. UPN. 2003. Dimensiones de la gestión educativa.

21 . Parra Gaona, Mario C.: Dimensiones de una Institución Educativa y los ámbitos de la Gestión Escolar.

22 Que es gestión educativa. Ministerio de Educación Nacional, Republica de Colombia.

empobrecido e ineficiente que caracteriza la escuela rural tradicional típica. Una nueva cultura de la escuela emerge de las interacciones de los actores involucrados.

Los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento de esta gestión son:

- Contexto de la institución.
- El PEI (Proyecto Educativo Institucional).
- Proyectos transversales.
- Manual de convivencia.
- Resultados de las evaluaciones internas y externas.

Y las acciones de autoevaluación y mejoramiento deben estar orientadas hacia la participación de toda la comunidad educativa, la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia, el trabajo en torno a la formulación de proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la utilización adecuada del tiempo libre y la formulación de propuestas que enriquezcan las direcciones de grupo.

1.6.4.3 Gestión pedagógica

Esta gestión es eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, por lo que enfoca su acción en lograr que estos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal²³.

La misma se refiere a cómo el establecimiento decide y organiza las acciones y recursos de gestión, para asegurar la adecuación, implementación y mejoramiento constante de la oferta curricular; así mismo, contempla la implementación de sistemas y mecanismos que posibiliten la programación, control y evaluación de la aplicación del currículo, asegurando la apropiación y mejoramiento constante de seguimiento y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La dimensión pedagógico-didáctica, o pedagógico-académico, está referida específicamente a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Básicamente, esta gestión abarca ítems tales como²⁴:

- El diseño de la oferta curricular.

23 María Vidal Ledoetal.: Gestión educativa: sld.cu .Cuba, 2008

24 Ministerio de Educación Nacional de la Republica de Colombia. Gestión Educativa.

- La implementación de la oferta curricular y pedagógica, congruente con el proyecto educativo institucional.
- El apoyo a la gestión de los procesos de enseñanza.
- El apoyo a la gestión de los procesos de aprendizaje de los alumnos.

En la gestión pedagógica el docente realiza los procesos de enseñanza; asume el currículo y se relaciona con sus alumnos y los padres de familia; además, promueve el aprendizaje de los estudiantes, de los docentes y de la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral²⁵.

La Gestión Académica de una Institución Educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, y tiene como dinamizador principal a la comunidad académica, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones adelantadas por parte de los diferentes agentes educativos que contribuyen al desarrollo y el mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos.

Para Batista (2001) es el hacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores, en colectivo, para direccionar su práctica para cumplir los objetivos. Es decir, la práctica docente se direcciona a la gestión para el aprendizaje. Atención en objetivo de la escuela Una escuela de calidad es aquella que lograr el acceso, permanencia y culminación exitosa de todos sus alumnos. La gestión pedagógica se delimita en varios enfoques que pueden ser:

Enfoques Curriculares

El currículo se concibe como una guía abierta para orientar la práctica docente, a partir de la cual se realizaran las actividades de enseñanza y aprendizaje, que explicita y especifica tanto las intenciones educativas como los planes de acción apropiados para alcanzar esos propósitos.

Dicho de otra manera, el currículum es un instrumento en manos de los profesionales de la educación (responsables de la administración educativa, enseñantes, técnicos, especialistas de apoyo a los centros directivos escolares,

25 Que es gestión educativa. Ministerio de Educación Nacional, Republica de Colombia.

supervisores entre otros). Que se utiliza para orientar los procesos de toma de decisiones en relación con qué, cómo y cuándo evaluar en educación escolar.

Todo modelo curricular tiene unos referentes, una justificación, en suma, un marco en el cual se fundamenta. Los diversos modelos curriculares comunican diferentes concepciones de la acción educativa se pueden encontrar principalmente:

- Los modelos que ponen el énfasis en la determinación de las finalidades educativas en los que se fundamentan y que expresan de forma muy concreta los resultados que deberían conseguirse. También señalan de forma precisa y habitualmente rígida los contenidos a través de los cuales deberían conseguirse los objetivos.

Conductista o Académista:

En enfoque tradicional, conductista llamado por Paolo Freire Modelo Bancario de Educación, ha sido utilizado a lo largo de los años como un modelo espontáneo de enseñanza. Se traduce un tipo de educación vertical y autoritaria, cuyos objetivos fundamentales apuntan a que el estudiante se informe, memorice y repita los contenidos, sin garantizar con ello que entiendan los procesos, ni que aprendan. Dentro de este paradigma lo destacado radica en la importancia atribuida a la memorización y repetición fiel de datos, sin considerar la utilidad de los mismos en la vida de los educandos.

Este enfoque tiene las siguientes características:

- El educador es la autoridad, es la persona que posee el conocimiento, el que sabe. No existe la oportunidad de toma de conciencia por parte de los educados con respecto a la realidad circundante.
- El Texto es el apoyo del maestro y nada fuera de él es válido. No existe disponibilidad para recoger información de la realidad circundante.
- El educando es un mero receptor que se dedica a escuchar, ver, copiar y memorizar datos. No se le considera como una persona única sino como una más del conjunto de educandos, sin respetar su ritmo propio.
- Los programas de estudio son condensados y repetitivos. Aquellas actividades que no desembocan en conocimiento directo, no tienen valor en la institución educativa.
- Se valora el resultado y no el proceso. Se prescinde de la investigación científica, por tanto, el educando se limita a recoger información y no a descubrir nuevos conocimientos, la evaluación se constituye en un elemento inquisitivo, que determina la aprobación o reprobación del educando o reprobación del educando.

- Las técnicas y métodos son dogmáticos, pasivos, expositivos, memorísticos y a cargo exclusivo del educador.

1.6.4.4 Gestión organizativa

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En el Ámbito de Gestión Organizacional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

Con su misión orientadora y promotora del mejoramiento esta gestión tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto y sus referentes concretos son: la gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera. La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión (4).

Este nivel de concreción tiene como foco central ejercer el liderazgo, y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional. Implica, así mismo, los estilos de funcionamiento: organigramas, distribución de la tarea, división del trabajo, canales de comunicación formal y el uso del tiempo y de los espacios. En síntesis, constituye el soporte del resto de las dimensiones, con vistas a articular su funcionamiento, involucrando para ello los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los

procesos institucionales y la inclusión de la institución educativa en los contextos locales, regionales, nacionales e internacionales

2 MARCO SITUACIONAL

2.1 Antecedentes y Generalidades del Ministerio de Educación (MINED)

Uno de los principales retos del sector educativo es formar integralmente a los ciudadanos; para lo cual la gestión educativa se vuelve clave al ejecutar proyectos educativos, mantener la autonomía institucional y enriquecer los procesos pedagógicos a fin de responder a las necesidades educativas de los diferentes grupos de interés, bajo un enfoque de mejora permanente de la administración y los servicios educativos.

Es por ello que, una de las “Acciones e instrumentos para la Calidad en la Gestión Pública” es la adopción de Modelos de Excelencia o Modelos de Gestión que contengan elementos básicos (contexto, principios, canales de comunicación, criterios impulsores y habilitadores, resultados, mecanismos para la implementación, instrumentos de medición de indicadores, entre otros), con el fin de orientar la Gestión por resultados que impacte en beneficios para usuarios en los servicios públicos. (Según lo indica la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, CICGP-2008).

En tal sentido y con el propósito de fortalecer la cultura de calidad en la Gestión Educativa (ámbitos: pedagógico, organizativo, comunitario y administrativo y financiero), el Ministerio de Educación de El Salvador ha implementado diferentes iniciativas para dotar a las instituciones educativas de herramientas técnicas de gestión, tales como: Escuela 10 (2002), Qué Ruta Tomamos (2007), Evaluación Externa de la Gestión Institucional de los Centro Educativos de Educación Media del sector oficial (2009-2011, 2013 y 2014), Sistema de Gestión de la Calidad (2010-2013, con apoyo de AECID), Diseño del Premio Sectorial de Educación (2012-2013).

Sin embargo, aunque los elementos están presentes en los ejes del Plan Nacional de Educación en Función de la Nación y se han realizado diferentes esfuerzos consiguiendo resultados significativos; no se ha logrado articular institucionalmente una concepción unificada del modelo de gestión de calidad educativa y su promoción, por ello, la Dirección de Planificación, propone diseñar un Modelo de Gestión de Calidad Educativa que oriente a los Centros Escolares para generar resultados sostenibles en el tiempo y que retome e integre las buenas prácticas.

2.1.1 Fines de la Educación

El Ramo de Educación tiene como marco fundamental de su labor, los fines de la educación expresados en el artículo 55 de la carta Magna:

- a) Lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social;
- b) Contribuir a la construcción de una sociedad Democrática más próspera, justa y humana;
- c) Inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes;
- d) Combatir todo espíritu de intolerancia y de odio;
- e) Conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña;
- f) Propiciar la unidad del pueblo centroamericano.

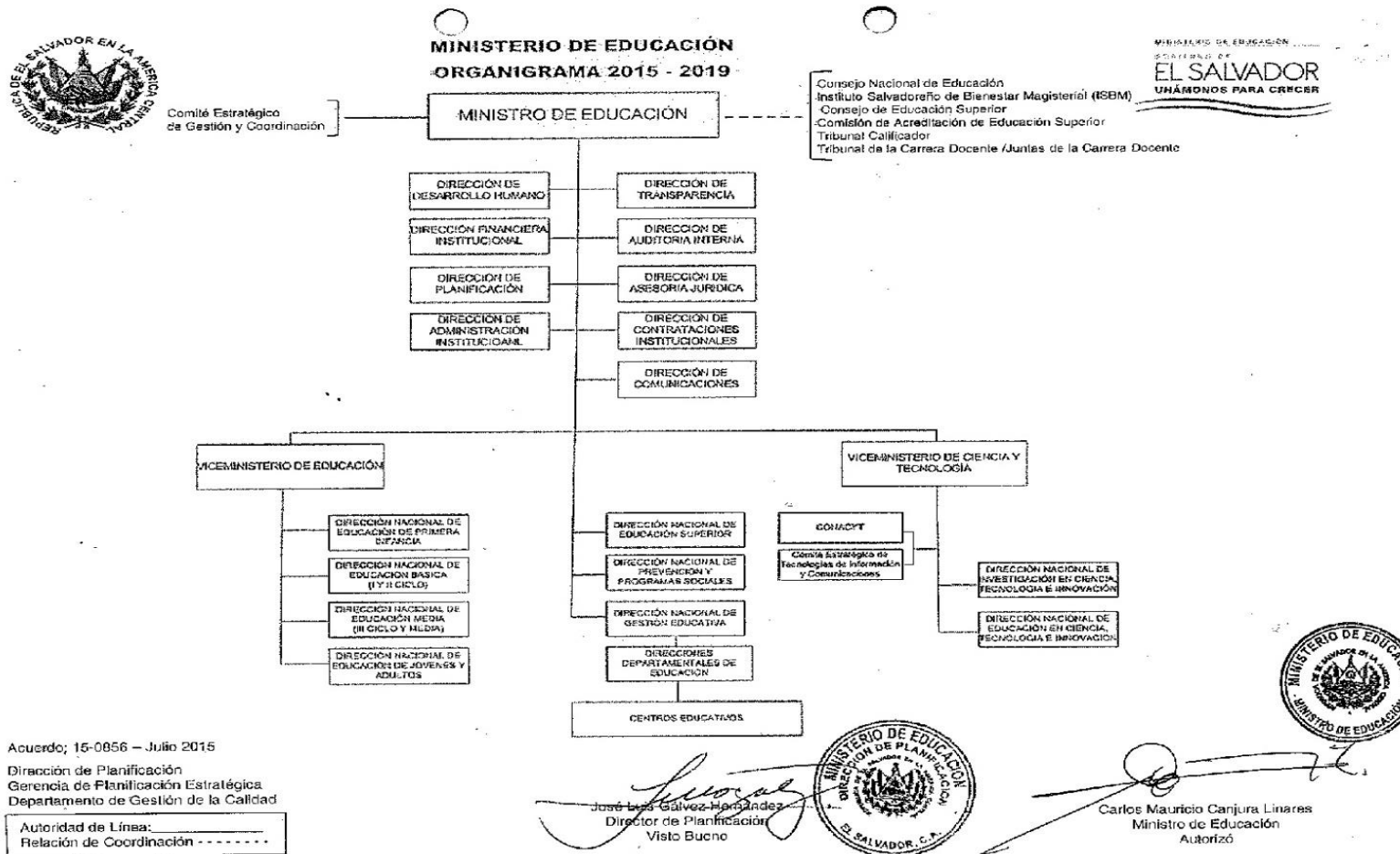
Los padres tendrán derecho preferente a escoger la educación de sus hijos.

2.1.2 Estructura del Sistema Educativo Salvadoreño

El sistema educativo salvadoreño se puede disgregar en términos del nivel educativo al que se refiere, así como el sector al que pertenece la institución, pudiendo ser de carácter público o privado. En un contexto general se presenta la cantidad de centros escolares en El Salvador según el sector al que pertenecen:

2.1.3 Estructura organizativa

Ilustración 17 Organigrama MINED 2015-2019.



Fuente: Ministerio de Educación

2.1.4 La educación dentro de los planes de Gobierno

De conformidad al Plan Quinquenal de Desarrollo del Gobierno de El Salvador 2010 -2014 en el ámbito educativo:

- a. Universalizar la **educación Parvularia, básica y media** (para esto habrá que asegurar su calidad y su adecuación a la realidad salvadoreña);
- b. Establecer **un sistema educativo inclusivo equitativo** al que toda la población tenga derecho;
- c. Reforzar y ampliar la participación de la sociedad en la acción educadora, al hacer de **la escuela un núcleo de cultura** donde sean protagonistas alumnos, maestros, familia y comunidad;
- d. Convertir la **educación inicial** en un componente orgánico y permanente del sistema educativo; e) **Ampliar la oferta educativa** de las carreras técnicas y tecnológicas;
- e. Iniciar un proceso de **formación científica y tecnológica** como eje transversal del sistema educativo formal, que abarque desde la educación primaria hasta la superior, en sus diferentes niveles;
- f. Resolver y superar el problema del analfabetismo y de la regresión en la población mayor de 15 años de edad.
- g. Creación y funcionamiento de los Consejos Consultivos Departamentales una estrategia para facilitar la participación de distintos sectores de educación en el ámbito local en la implementación de Plan Social Educativo
- h. Redefinición de la estrategia de asistencia pedagógica y de gestión a los centros escolares
- i. Definición de estrategias de asistencia técnica a los centros escolares según sus características y el contexto y/o entorno en que se ubica
- j. Fortalecimiento de estrategias de atención a la salud escolar
- k. Implementación de un sistema integral para la reducción de riesgos a desastres por eventos naturales y problemas de salud y violencia con participación comunitaria interinstitucional.
- l. Implementación de acciones de educación para la conservación del medio ambiente a través del proyecto Plantando América
- m. Formación de representantes de los organismos de administración educativa, de personal de las Juntas y tribunales de la Carrera Docente y de las Direcciones Departamentales de Educación
- n. Revisiones analíticas y mejoras al marco legal de la educación
- o. Implementación de modelos de gestión de la calidad en la gestión pública del MINED

2.1.5 Programas y líneas estratégicas del MINED

Programas

a) Programas prioritarios

1. Infraestructura escolar / Mejoramiento de los ambientes Escolares y recursos educativos
2. Programa Nacional de Alfabetización “Educando para la vida”
3. Educación Inicial y Parvularia
4. Educación Inclusiva de Tiempo Pleno
5. Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno - EITP
6. Dignificación del Magisterio Nacional
7. Desarrollo Profesional docente formación inicial y continua

b) Programas en Ciencia y Tecnología

1. Cerrando la Brecha del Conocimiento - Hacia la Cyma
2. Ensanche del acceso a las TICS y su uso responsable
3. Atención a estudiantes con desempeño sobresaliente
4. Sistema de Educación Técnico Profesional – ETP
5. Seamos productivos
6. Sigamos estudiando
7. Creando Conocimientos
 - Centros Nacionales de Investigación
 - CENICSH – Ciencias Sociales y Humanidades
 - CICES – Ciencias Exactas e ingenierías
 - Parques Tecnológicos
 - Sistema Nacional de Innovación – Sección Educación

c) Otros programas en ejecución

1. Evaluación de los Aprendizajes
2. Dotación de paquetes escolares
3. Alimentación y Salud Escolar
4. Fortalecimiento de la Modalidades Flexibles de Educación
5. Fortalecimiento a la Gestión de Calidad de la Educación Superior
6. Un Sueño Posible: Recreación, deporte, arte, cultura y ciudadanía
7. Transparencia de la Gestión Institucional

Líneas estratégicas.

I. Estrategias Generales asociadas a Educación

- Dignificación y desarrollo profesional del profesorado y directivos docentes.
- Currículo pertinente y aprendizajes significativos
- Equidad en el acceso y permanencia en el sistema educativo.
- Formación permanente para la población joven y adulta
- Fortalecimiento de la Educación Superior
- Desarrollo Integral de la primera infancia

II. Estrategias Transversales asociadas a Educación

a. Estrategias asociadas a la formación complementaria para el desarrollo integral de las

personas.

- Investigación, ciencia y tecnologías integradas a la educación.
- Fortalecimiento de la Educación Física, Deporte Recreación y Ciudadanía en el Sistema Educativo
- Fortalecimiento de la educación en Derechos Humanos y en Género
- Fortalecimiento educativo para la Gestión de riegos y protección civil
- Fortalecimiento educativo para una cultura ambiental

b. Estrategias asociadas al fortalecimiento institucional

- Fortalecimiento de la Gestión Institucional
- Fortalecimiento de la gestión curricular e institucional en los centros educativos
- Fortalecimiento del Sistema de Control Interno Administrativo y Financiero

2.2 Generalidades de la Dirección de Planificación (DP)

La Dirección de Planificación tiene como propósito planificar, monitorear y evaluar las líneas de trabajo y los ejes estratégicos establecidos por los titulares del MINED, mediante un proceso apoyado en herramientas administrativas y tecnológicas.

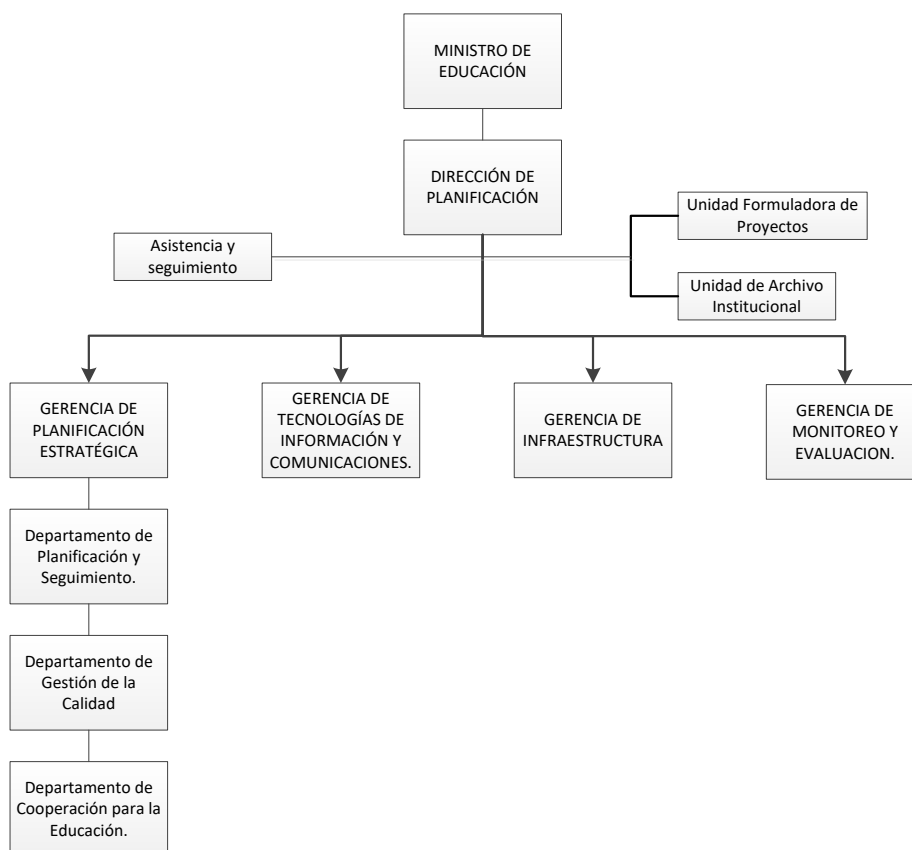
2.2.1 Propósito y funciones de la DP

1. Apoyar las políticas educativas y administrativas, proporcionando los lineamientos para la planificación y seguimiento de los objetivos, metas y programas institucionales.
2. Asistir técnicamente a las diferentes Direcciones Nacionales y de Staff del Ministerio en la formulación y seguimiento de la Planificación institucional.

3. Implementar acciones de monitoreo, evaluación y divulgación de información estratégica que apoye el proceso de toma de decisiones y planificación del MINED.
4. Coordinar la generación de estadísticas educativas oficiales del MINED.
5. Dar lineamientos para los servicios de Tecnologías de Información y Comunicación con el fin de la apoyar la toma de decisiones en el MINED.
6. Coordinar la ejecución de los proyectos de construcción y rehabilitación, reparación y dotación de mobiliario en C.E.
7. Articular los proyectos estratégicos institucionales ejecutados por las unidades técnicas dentro del MINED.
8. Asistir al Despacho Ministerial en todas las actividades relacionadas con la planificación institucional, así como otras actividades que le sean delegadas y que contribuyan a los objetivos institucionales.

2.2.2 Estructura organizativa de la DP

Ilustración 18 Organigrama Especifico Dirección de Planificación 2015 - 2019



Fuente: Manual de funciones y procedimientos – Dirección de Planificación

2.2.3 Gerencia de planificación estratégica.

La Gerencia de Planificación Estratégica tiene como propósito establecer los métodos, responsabilidades y herramientas para el proceso de planificación del Ministerio de Educación con el objetivo de alcanzar las metas institucionales de forma efectiva.

Tiene como responsabilidad:

1. Coordinar el proceso de Planificación del Ministerio de Educación.
2. Impulsar mecanismos de seguimiento a la planificación institucional.
3. Gestionar proyectos o actividades de cooperación con organismos nacionales e internacionales relacionados con el fortalecimiento del sistema educativo.
4. impulsar y promover procesos y herramientas de gestión de la calidad en la institución.
5. Asistir a la Dirección de Planificación en otras actividades que le sean delegadas y que contribuya a los objetivos institucionales.

2.3 Departamento de Gestión de la Calidad - DGC

2.3.1 Generalidades del departamento de gestión de la calidad

El departamento de Gestión de la Calidad, nace para el año 2012 en el gobierno del presidente Carlos Mauricio Funes Cartagena, con el apoyo del Ministro de Educación Hato Hasbún, anteriormente el ministerio de educación tenía una red de calidad la cual estaba gestionada por la Secretaria de Gobernabilidad del Presidente, este era un grupo de personas seleccionada de las muchas direcciones y departamentos, en donde enfocaban sus esfuerzos para trabajar bajo el marco de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública.

La meta era la autoevaluación de las direcciones y departamentos año con año debido a que la secretaria lo exige. El departamento de Gestión de la Calidad tiene como propósito el proponer, desarrollar e implementar propuestas orientadas a fortalecer y modernizar la administración pública dentro del MINED a fin de proporcionar servicios de calidad a la ciudadanía.

Tiene como responsabilidad:

1. Crear y fortalecer los diferentes Mecanismos de Coordinación institucional e Interinstitucional en materia de calidad, que permitan articular los diferentes esfuerzos institucionales, para fomentar la cultura orientada al Desarrollo Institucional y Gestión de la calidad en el MINED.

2. Planificar, coordinar y dirigir el proceso de Autoevaluación de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública en el MINED anualmente.
3. Promover la implementación de una cultura de trabajo basada en la calidad, a través de procesos de Formación y Actualización Continua en Materia de Gestión de la Calidad, mejora continua, gestión por procesos y otras herramientas de Gestión de Calidad.
4. Proponer el uso y adopción de técnicas y herramientas para la gestión de la calidad: gestión por procesos, modelos de gestión, mecanismos de evaluación (encuestas de satisfacción u opinión de los usuarios, entre otros), mecanismo de monitoreo en materia de Gestión de la Calidad.
5. Investigar permanentemente las innovaciones en las tendencias de Gestión Institucional de la administración pública, así como elaborar y divulgar informes técnicos, estudios y otros que favorezcan a la implementación de nuevos modelos de gestión que contribuyan al desarrollo y mejoramiento del MINED.

2.3.2 Marco estratégico

2.3.2.1 Misión

Somos la Gerencia responsable de proponer, desarrollar e implementar propuestas orientadas a fortalecer y modernizar la administración pública dentro del MINED a través de la Gestión Integral de la Calidad, para contribuir al mejoramiento de los procesos y/o servicios institucionales prestados a la población salvadoreña y fortalecer la cultura orientada a la excelencia a nivel institucional.

2.3.2.2 Visión

Ser una Gerencia referente nacional en materia de calidad, que contribuya a elevar la Gestión Institucional del MINED hacia niveles de excelencia, en el marco de Modelos de Excelencia, fomentado la cultura de la calidad con base a la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, promoviendo la búsqueda permanente de nuevas tendencias que favorezcan la calidad de los servicios institucionales, centrados en los usuarios.

2.3.2.3 Objetivo general

Fortalecer la cultura para la gestión de la calidad en el MINED, mediante la coordinación, seguimiento y apoyo de los proyectos orientados a la mejora continua de los productos y/o procesos institucionales, a fin de contribuir a la mejora de la calidad en los servicios educativos prestados a la ciudadanía, en el marco de la Autoevaluación de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública - CICGP.

2.3.3 Funcionamiento actual

2.3.3.1 Infraestructura

a. Instalaciones

El departamento de Gestión de la Calidad del Ministerio de Educación de El Salvador, actualmente está ubicada dentro de las instalaciones del Edificio No 3, Dicho departamento ha sido reubicado después de una estructuración interna la cual ha dejado a dicho departamento con una oficina más amplia y que en la cual pueden efectuar su trabajo de la mejor manera.

b. Recurso Humano

El personal con el que cuenta el Departamento de Gestión de la Calidad está totalmente completo de acuerdo a la estructura organizativa

c. Servicio de apoyo

El departamento cuenta con:

- Recursos Materiales: Mobiliario para oficina algo deteriorado, material de oficina (gastable), archiveros y acceso a vehículo del MINED para atender misiones oficiales relacionadas al tema.
- Recurso Tecnológico: Equipo de cómputo actualizado, cañón, impresora, fotocopidora, servicio de internet y software para diagramar procesos compatibles con IDEFO.

2.3.4 Principales productos

El departamento de Gestión de la Calidad actualmente se encuentra presentando cinco grandes productos como base de su responsabilidad

1. Informe de autoevaluación de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública
2. Informes de seguimiento a las propuestas de acciones y/o proyectos de mejora continua.
3. Plan de formación y/o actualización en materia de calidad, uso y aplicación de herramientas y técnicas para la gestión de la calidad implementando.
4. Banco de mejores prácticas diseñado y actualizado.

3 MARCO LEGAL

El desarrollo de este estudio estará bajo el marco legal de la institución que lo solicita, ya que en algunos procesos es necesario el uso de alguna normativa o lineamientos para su desarrollo, para una mejor interpretación de las normativas y leyes a las cuales se tiene que regir el estudio, a continuación, se presentan algunos artículos y una breve descripción de ellos haciendo énfasis en los más importantes:

3.1 Plan quinquenal de desarrollo 2014-2019 El Salvador productivo, educado y seguro.

Capítulo V: Los objetivos del buen vivir: marco de programación quinquenal

La educación, la cultura y la innovación son factores clave para la erradicación de la pobreza, así como para alcanzar un desarrollo sostenible más dinámico que favorezca a todos los seres humanos.²⁶

B. El Salvador productivo, educado y seguro: prioridades para el quinquenio 2014-2019

Dadas las prioridades del GOES como visión de país en un horizonte de 20 años (2034), la segunda de tres prioridades estratégicas reza: “Desde la perspectiva del buen vivir, la educación universal, de calidad y en igualdad de condiciones para toda la población es un componente central para construir El Salvador que queremos...”. La educación es una de las principales apuestas de todo gobierno a generar mejor calidad de vida de las personas, erradicando la pobreza y aumentando así el poder adquisitivo de estos y dinamizando de esta manera la economía del país.

C. Objetivos, estrategias, lineamientos y metas del quinquenio 2014-2019

Objetivo 2: Desarrollar el potencial humano de la población salvadoreña

Tabla 3. Líneas estratégicas con enfoque a la mejora de la calidad en la gestión educativa

Líneas de acción	
E.2.1. Fortalecimiento de la calidad y desempeño del personal docente, así como apoyo pedagógico a estos	L.2.1.2. Ejecutar el programa de actualización y desarrollo de capacidades de las y los docentes en servicio, enfocado en la comprensión del modelo educativo, las prácticas pedagógicas...

²⁶ Declaración de Veracruz “Educación, innovación y cultura en un mundo en transformación” XXIV Cumbre Iberoamericana Veracruz, México 2014

	L.2.1.3. Diseñar e implementar un sistema de supervisión, seguimiento y evaluación de la calidad del desempeño docente.
--	---

Fuente: elaboración propia

3.2 Normas de Control Interno MINED

Ámbito de aplicación

Art. 1.- Las presentes Normas Técnicas de Control Interno Específicas, del Ministerio de Educación, en adelante NTCIE del MINED, constituirán las directrices básicas para el funcionamiento de las unidades organizativas, proyectos o programas, que regularán, guiarán y limitarán las acciones y actividades a desarrollar, determinarán una línea de conducta a cumplir y asegurarán uniformidad de procedimientos para actividades similares, llevadas a cabo por los diferentes servidores públicos del Ministerio de Educación, en adelante MINED.

Definición del Sistema de Control Interno

Art. 2.- Los servidores públicos del MINED, entenderán por Sistema de Control Interno, al conjunto de procesos y procedimientos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos y metas institucionales; así como también, facilitar la rendición de cuentas.

Objetivos del Sistema de Control Interno

Art. 3.- El Sistema de Control Interno, tendrá como finalidad coadyuvar en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a. Alinear los procesos con los objetivos estratégicos del MINED, para optimizar los recursos y obtener mejores resultados de gestión;
- b. Lograr eficiencia, eficacia y economía de las operaciones;
- c. Obtener confiabilidad y oportunidad de la información;
- d. Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables; y
- e. Salvaguardar los activos.

Integridad y Valores Éticos

Art. 9.- El Ministerio de Educación, adoptará los siguientes valores éticos: Solidaridad, integridad, calidad, equidad, lealtad, compromiso, transparencia y tolerancia.

La máxima autoridad, funcionarios y servidores públicos en general, adoptarán los valores institucionales como referente para su actuación en cada Área de gestión; por tanto, la Dirección encargada de la administración del recurso humano, será la responsable de dar a conocer dichos valores desde la incorporación del personal de nuevo ingreso, mediante su proceso de inducción; así mismo, esta Dirección mantendrá un programa permanente de divulgación de la Ley de Ética Gubernamental y Normas aplicables para todos los empleados, a nivel nacional del MINED.

Art. 10.- Será deber de los funcionarios, directores, gerentes, jefes y demás servidores públicos del MINED, observar una conducta de integridad en su actuación, apegándose a la verdad y demostrando lealtad hacia los objetivos y metas institucionales. Cada director, será responsable de velar por el cumplimiento de esta disposición con sus colaboradores.

Las infracciones a los valores institucionales, que a su vez configuren faltas a los deberes de los servidores públicos del MINED, serán sancionados de conformidad a la Ley del Servicio Civil, Ley de Ética Gubernamental y demás legislación aplicable.

Estilo de Gestión

Art. 15.- La máxima autoridad, directores, gerentes y jefes, deberán transmitir al personal bajo su cargo, de manera explícita, pertinente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto a la misión, visión, controles internos, valores éticos y cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Manuales de Organización y Funciones

Art. 18.- La máxima autoridad, aprobará el Manual de Organización y Funciones Institucional y las modificaciones que sean necesarias, previa validación de la Dirección de Planificación.

Dicho Manual, será elaborado por la Dirección de Planificación, el cual contendrá las áreas de autoridad, responsabilidad y nivel jerárquico de la alta Dirección del Ministerio de Educación.

Todas las unidades organizativas, deberán complementar su estructura organizativa con un Manual de Organización y Funciones, que integre claramente el ámbito de control y supervisión, los objetivos y funciones de la Unidad con los niveles jerárquicos establecidos, los canales de comunicación y la delegación de autoridad.

La Dirección de Planificación, brindará asistencia técnica para la elaboración del Manual de Organización y Funciones de cada Dirección Nacional y del Staff,

quienes posteriormente presentarán su propuesta a dicha Dirección, para el correspondiente análisis técnico.

La Dirección Nacional de Gestión Departamental, orientará una sola propuesta del Manual de Organización y Funciones, para las direcciones departamentales de educación, con la asistencia técnica de la Dirección de Planificación.

Desarrollo Profesional

Art. 27.- Se ejecutarán programas de capacitación y entrenamiento, que permitan a los servidores públicos de carácter técnico y administrativo del MINED, desarrollar y fortalecer sus conocimientos para mejorar sus capacidades y aptitudes en el ámbito de su competencia.

Apreciación del Desempeño

Art. 29.- El trabajo de los servidores públicos del MINED, será evaluado periódicamente, de acuerdo a su competencia y calidad; su rendimiento, deberá estar acorde a los parámetros de eficiencia establecidos por cada Unidad organizativa. El jefe de cada Unidad, en coordinación con las unidades de administración del recurso humano, serán los responsables de planificar, coordinar y controlar la evaluación del personal y los resultados, deberán ser archivados en el expediente respectivo.

3.3 Ley de ética gubernamental.

La presente ley tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública; salvaguardar el patrimonio del Estado, prevenir, detectar y sancionar la corrupción de los servidores públicos, que utilicen los cargos o empleos para enriquecerse ilícitamente o cometer otros actos de corrupción.

3.4 Ley de Corte de Cuentas

CAPITULO I, CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA

Finalidad de la Corte

Art. 1.- La Corte de Cuentas de la Republica, que en esta Ley podrá denominarse “la Corte”, es el organismo encargado de fiscalizar, en su doble aspecto administrativo y jurisdiccional, la Hacienda pública en general y la ejecución del Presupuesto en particular, así como la gestión económica de las entidades a que se refiere la atribución cuarta del artículo 195 y los incisos 4 y 5 del artículo 207 de la Constitución de la República.

Jurisdicción de la Corte

Art. 3.- Están sujetas a la fiscalización y control de la Corte todas las entidades y organismos del sector público y sus servidores, sin excepción alguna. La jurisdicción de la Corte alcanza también a las actividades de entidades, organismos y personas que, no estando comprendidos en el inciso anterior, reciban asignaciones, privilegios o participaciones ocasionales de recursos públicos. En este caso el control se aplicará únicamente al ejercicio en que se haya efectuado el aporte o concesión y al monto de los mismos.

Atribuciones y Funciones

Art. 5.- La Corte, tendrá las atribuciones y funciones que le señala el Artículo 195 de la Constitución y, en base a la atribución novena del mismo Artículo las siguientes:

1. Practicar auditoría externa financiera y operacional o de gestión a las entidades y organismos que administren recursos del Estado;
2. Dictar las políticas, normas técnicas y demás disposiciones para:
 - a. La práctica del control interno;
 - b. La práctica de la auditoría gubernamental, interna o externa, financiera y operacional o de gestión;
 - c. La determinación de las responsabilidades de que trata esta Ley;
3. Examinar y evaluar los resultados alcanzados, la legalidad, eficiencia, efectividad y economía de la gestión pública;
4. Examinar y evaluar los sistemas operativos, de administración e información y las técnicas y procedimientos de control interno incorporados en ellos, como responsabilidad gerencial de cada ente público;
5. Evaluar las unidades de auditoría interna de las entidades y organismos del sector público.

3.5 Instructivo MINED No. 001/2007 “Normativa General para la Gestión, Ejecución y Liquidación del Presupuesto Escolar”.

Documento el cual contiene normas generales para la inversión de los fondos transferidos por el Ministerio de Educación a los Centros Educativos oficiales, por fuente y componente a financiar.

Objetivo

Definir y normar los componentes del Presupuesto Escolar y las áreas de inversión de los fondos que el Ministerio de Educación transfiere o las modalidades de Administración Escolar local: Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), Consejos Directivos Escolares (CDE) y Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE).

Las modalidades de administración escolar local beneficiados con el Presupuesto Escolar, en la ejecución de dichos fondos, deben considerar las normas siguientes:

A. El procedimiento para transferir, administrar y liquidar los fondos es el establecido en el Documento 4 Paso o Paso en la Administración de los Recursos Financieros, de las Normativas y procedimientos para el funcionamiento de las modalidades, Circulares o cualquier otra normativa que emita el Ministerio para esos efectos.

B. Los fondos transferidos se deben destinar, prioritariamente, para el mejoramiento de la calidad de la educación, el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las modalidades de administración escolar local y la promoción de actividades para el desarrollo integral de los estudiantes.

C. Las inversiones realizadas por la modalidad, deben estar vinculadas directamente al cumplimiento de las metas y proyectos establecidos en el Plan Escolar Anual y al Presupuesto del centro educativo, deben ser acordes con el presente instructivo y además considerando los principios de racionalidad, austeridad y transparencia en el uso de los recursos financieros.

E. Los fondos del Presupuesto Escolar del componente Operación y Funcionamiento no se podrán invertir en la compra de inmueble (terrenos, casas, etc.).

H. En el caso de transferencias que sean financiados con préstamos externos, la Unidad Técnica responsable dentro del MINED. Podrá elaborar una normativa que operativice el gasto y establezca los lineamientos específicos para el mismo, en todo lo no previsto por este instructivo.

I. Las modalidades deberán utilizar los fondos estrictamente para los fines que correspondan; caso contrario, deberán reintegrarlos al momento de liquidar la transferencia ante la Dirección Departamental de Educación correspondiente. Pudiendo el Ministerio de Educación, en todo caso, reservarse el derecho de transferir componentes del presupuesto escolar para el año siguiente.

3.6 Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública “CICGP”

La carta de la calidad en la gestión pública expresa claramente que el Estado es un instrumento indispensable para el *desarrollo económico, político y social de cualquier país*, y que en la región tiene que orientarse a la atención de tres grandes problemas: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social, *garantizando la inclusión social*.

Para abordar dichos desafíos, los *Estados iberoamericanos deben adecuar su organización y funcionamiento a las nuevas realidades, aprendiendo de los errores*

y aciertos de las diversas experiencias recientes y adoptando un nuevo modelo de gestión pública que recupere la capacidad de las Administraciones Públicas iberoamericanas como instrumentos útiles y efectivos al servicio del bien común o interés general de sus respectivas sociedades.

3.6.1 Objetivos de la carta iberoamericana de la calidad en la gestión pública.

La Carta Iberoamericana de la Calidad busca los siguientes objetivos:

- A. Promover un enfoque común en Iberoamérica sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública, que integre las distintas perspectivas políticas y técnicas que se encuentran presentes en los diversos niveles y sectores de las Administraciones Públicas de la región.
- B. Conformar un cuerpo de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas de los Estados iberoamericanos en la formulación de políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública.
- C. Proponer la adopción de instrumentos que incentiven la mejora de la calidad en la gestión pública, que sean flexibles y adaptables a los diferentes entornos de las Administraciones Públicas iberoamericanas y a sus diversas formas organizativas.

Esta Carta busca principalmente servir como guía para el diseño, regulación, implantación, desarrollo, mejora y consolidación de planes de calidad y excelencia en la gestión pública, que le permitan a las diferentes Administraciones Públicas de los Estados iberoamericanos potenciar sus capacidades y utilizarlas plenamente para acometer los retos y desafíos del desarrollo integral de sus respectivas sociedades y lograr el bienestar de sus ciudadanos.

3.6.2 Breve historia de la carta iberoamericana de la calidad

Al final de los años setenta del Siglo XX, la crisis económica mundial dificultó la viabilidad del modelo de Estado de bienestar construida por los países industrializados y post-industrializados, surgió entonces una propuesta de corte neoliberal-conservador que perseguía restablecer el equilibrio fiscal y de la balanza de pagos de los países en crisis. Para ello se promovió la reducción del tamaño del Estado y su sustitución por el mercado como instrumento predominante del desarrollo, pero lo que se logró es que los problemas de desarrollo se agudizaron en la región, los mercados nacionales se debilitaron, no hubo crecimiento económico, la pobreza se expandió, la gobernabilidad decayó y el Estado que había sido desmantelado perdió su capacidad de respuesta a los nuevos desafíos.

Considerando lo anterior, el Consejo Directivo del CLAD, reunido el 14 de octubre de 1998, aprobó el documento doctrinario *Una Nueva Gestión Pública para América*

Latina, en el que se declara la necesidad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, un Estado para el siglo XXI, que además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional.

Luego se desarrolló la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, realizada en el 2003, donde 21 jefes respaldaron los principios y orientaciones de la “Carta Iberoamericana de la Función Pública”, y en 2006 y 2007 se desarrollaron otras cumbres donde se le dio el respaldo a las otras cartas, terminando por su aprobación en la XVIII cumbre iberoamericana desarrollada en El Salvador.

Adopción de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública

En el año 2008 se desarrolló en el país la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno San Salvador, El Salvador, en la cual el país adoptó la CARTA IBEROAMERICANA que en realidad es un compendio de cartas y contiene las siguientes cartas: carta iberoamericana de la función pública, de buen gobierno, de gobierno electrónico, de la calidad en la gestión pública y de participación ciudadana en la gestión pública.

3.6.3 Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública - CICGP

CAPÍTULO PRIMERO: FINALIDAD DE LA CARTA Y NOCIÓN DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Este capítulo contiene los objetivos de la carta (los tres antes mencionados), además expone que la **calidad en la gestión pública** constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos público y debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.

Contenido finalista de la gestión pública de calidad

Una gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un Gobierno democrático, esto es, cuando se constituya en:

- a. Una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano; y,
- b. Una gestión pública para resultados.

La calidad en la gestión pública implica la práctica del buen gobierno, mediante una formulación de políticas públicas convenientes a toda la sociedad, dentro de parámetros equilibrados de racionalidad política, técnica y económica.

La calidad en la gestión pública contribuirá a facilitar el desarrollo económico y crear condiciones adecuadas y sostenibles para la competitividad y productividad nacional.

La adopción de enfoques, modelos, acciones e instrumentos de calidad en la gestión pública iberoamericana contribuye a la legitimidad y consolidación de la democracia y al logro del desarrollo económico y social de forma sostenible con la mejora de la cohesión social

CAPÍTULO SEGUNDO: PRINCIPIOS INSPIRADORES DE UNA GESTIÓN PÚBLICA DE CALIDAD

La carta de la CICGP se basa en 17 principios básicos que son:

- **Principio de servicio público:** servicio de los ciudadanos, preferencia a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- **Principio de legitimidad democrática:** gestión pública inspirada en valores democráticos.
- **Transparencia y participación ciudadana:** transparencia en la gestión
- **Principio de legalidad:** Gestión pública de calidad sometida al estado de derecho.
- **Principio de coordinación y cooperación:** coordinación de entidades de gobierno para prestar servicios integrales a los ciudadanos.
- **Principio de ética pública:** una gestión pública trabajando bajo la observancia de valores éticos orientadores.
- **Principio de acceso universal:** amplio y fácil acceso espacial y temporal de los ciudadanos a servicios públicos de igual calidad.
- **Principio de continuidad en la prestación de servicios:** prestación de servicios de manera regular e ininterrumpida.
- **Principio de imparcialidad:** trato a los ciudadanos con igualdad, sin discriminación sin excepciones de ninguna índole.
- **Principio de eficacia:** consecución de los objetivos.
- **Principio de eficiencia:** optimización de los resultados alcanzados con relación a los recursos disponibles.
- **Principio de economía:** utilización racional de los recursos públicos.

- **Principio de responsabilización:** rendición de cuentas por el desempeño de las autoridades
- **Principio de evaluación permanente y mejora continua:** evaluación permanente, interna y externa orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua.

CAPÍTULO TERCERO: DERECHOS Y DEBERES DE LOS CIUDADANOS PARA UNA GESTIÓN PÚBLICA DE CALIDAD

En este capítulo describe 10 derechos que los ciudadanos tienen en relación a la calidad de los servicios que obtienen del estado y el más importante de estos es *“Acceder a cualquier servicio público o prestación a que tengan derecho, recibiendo una atención y asistencia ágil, oportuna y adecuada”*, situación que en la realidad nacional no se da a cabalidad, pero que en la modelación de la gestión se busca alcanzar con una mayor efectividad.

Pero también se contemplan 4 deberes en los que los ciudadanos deben participar para la mejora de la calidad de la gestión pública:

- a) Contribuirá al sostenimiento de los costes de la gestión pública.
- b) Dará un trato respetuoso y conforme a principios éticos a los funcionarios y autoridades públicas.
- c) Realizará un uso adecuado de los bienes y servicios públicos.
- d) Participará en el ciclo de formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas

CAPÍTULO CUARTO: ORIENTACIONES, ACCIONES E INSTRUMENTOS PARA FORMULAR POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

En este capítulo se presenta la orientación para la formulación de estrategias y para esto se consideraron 9 ejes fundamentales y las acciones e instrumentos para lograr la calidad en la gestión pública.

Sección I. Orientaciones para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública

- Para una gestión pública al servicio de la ciudadanía
- Hacia una gestión pública para resultados
- Compromiso social y ambiental
- Responsabilidad directiva, liderazgo y constancia de objetivos
- Gestión por procesos
- Desarrollo de capacidades de los empleados públicos

- Participación de los empleados públicos para la mejora de la calidad de la gestión
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora de la calidad
- Relaciones de colaboración y cooperación orientadas a la mejora de la calidad

Sección II. Acciones e instrumentos para la calidad en la gestión pública

Los Estados Iberoamericanos promoverán el desarrollo normativo que facilite la aplicación de acciones, técnicas e instrumentos para la calidad en la gestión pública de las diferentes Administraciones, órganos, entes y unidades administrativas.

- La dirección estratégica y el ciclo de mejora.
- Prospectiva y análisis de la opinión ciudadana
- Participación ciudadana para la mejora de la calidad
- **Adopción de modelos de excelencia**
- Premios a la calidad o excelencia
- La gestión por procesos
- Los equipos y proyectos de mejora
- Cartas compromisos o de servicios al ciudadano
- Mecanismos de difusión de información relevante para el ciudadano
- La mejora de la normatividad
- El gobierno electrónico
- Medición y evaluación
- Sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos
- Sistemas de gestión normalizados
- La gestión del conocimiento
- Comparación e intercambio de mejores prácticas
- Aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos

CAPÍTULO QUINTO: CONSIDERACIONES FINALES ACERCA DE LA EFICACIA DE LA CARTA

En este capítulo se reitera la gran utilidad de optar por modelos de excelencia en la gestión, establecidos como respaldo de Premios Nacionales a la Calidad y del Premio Iberoamericano de la Calidad, respaldado por la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno.

Además, hace mención que, para la fiel aplicación de los diferentes principios, orientaciones, acciones e instrumentos contenidos en la presente Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, resulta de vital importancia un

fuerte liderazgo y compromiso público de las autoridades políticas y del nivel directivo de la Administración Pública.

También se considera encarecidamente importante que, en los procesos de mejora, la evaluación de la calidad abarque la evaluación de la gestión, del servicio y de la calidad institucional o del buen gobierno de las Administraciones Públicas.

CAPITULO III DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La metodología se entiende, como la estructura modelotizada que se sigue durante la realización de un estudio o investigación para lograr pleno conocimiento de las variables que intervienen o influyen en determinada situación o fenómeno, a fin de dar respuesta a las inquietudes que generan en un problema o caso particular de estudio.

1 TIPO DE INVESTIGACION

La selección del tipo de investigación a utilizar dependerá del conocimiento actual que se posea del tema y del enfoque que se le quiere dar a la investigación. Además, dependerá del grado de profundidad del análisis, sin perder de vista el objetivo de la investigación; lo cual servirá para garantizar que se realicen investigaciones que den información relevante y aporten al objetivo principal que es la creación de un Modelo de Gestión Educativa.

Una investigación se puede clasificar desde diferentes aspectos, entre ellos tenemos:

Ilustración 19 Tipos de Investigación



Fuente: elaboración propia

1.1 Según el objeto de estudio

Investigación pura

Es la que se apoya dentro de un contexto teórico y su propósito es desarrollar teorías mediante el descubrimiento de principios. Contribuye a la ampliación del conocimiento científico, creando nuevas teorías o modificando las ya existentes.

Investigación aplicada

Es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad.

“Según el objeto de estudio: en general se utilizará la Investigación aplicada, ya que se aplicarán los conocimientos teóricos, sociales y legales en el estudio de la gestión educativa en el sector oficial de El Salvador.”

1.2 Según el análisis de la información

Investigación Exploratoria

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado anteriormente. Es decir, cuando la investigación bibliográfica reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas específicos, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables.

Investigación Descriptiva

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Este método identifica las características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar. Acude a técnicas específicas en la recolección de información, como: ***La observación, Las entrevistas y Los cuestionarios***. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, la cual es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Investigación Correlacional

Este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables (en un concepto particular). En ocasiones se analiza la relación entre dos variables, lo que podría representarse como x-y; pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres o más variables. Los estudios correlacionales miden si dos o más variables están relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Se puede observar que un estudio correlacional implica un estudio descriptivo, debido a la descripción o medición de las variables que se desean correlacionar.

Investigación Explicativa

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, el interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o porque dos o más variable están relacionadas. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de estas (exploración, descripción y correlación), además que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno al que hacen referencia.

Según el análisis de la información se utilizará la combinación de dos tipos de investigación: descriptiva ya que se busca describir y caracterizar la situación actual de la gestión educativa desde sus diferentes dimensiones; y explicativa porque a través del análisis de la situación y planteamiento de la problemática se determinarán las causas que inciden en los resultados actuales.

1.3 Según las fuentes de información

Investigación de campo

La investigación de campo es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio. Entre las herramientas de apoyo para este tipo de investigación se encuentran: el cuestionario, la entrevista, la encuesta, la observación, la experimentación.

Investigación documental

La investigación de carácter documental se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales, cualquiera que éstos sean, donde el investigador fundamenta y complementa su investigación con lo aportado por diferentes autores.

Según las fuentes de información la investigación será la combinación del tipo documental y de campo ya que se requieren ambos tipos, principalmente porque la información básica para realizar el modelo es la información de campo referente a los ámbitos de gestión educativa, pero esta debe apoyarse y complementarse con información documental.

1.4 Justificación del tipo de investigación

La investigación descriptiva tiene como propósito proporcionar una referencia de varios aspectos como: liderazgo, planes estratégicos, desarrollo del personal, recursos asociados, así como el potencial que se dispone en función procesos para prestar el servicio a usuarios del sistema educativo que se obtengan en la investigación de campo.

El objetivo de la investigación descriptiva en este proyecto consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

2 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

Para la realización del estudio, se recurrió a dos fuentes de información: las primarias, que consisten básicamente en investigación de campo por medio de entrevistas, encuestas y otros métodos como la observación directa, y las secundarias que consisten en toda la información documentada proporcionada por la contraparte y los integrantes de los CE y otra generada de la investigación que guarda relación con el estudio del servicio prestado a la población.

2.1 Fuentes de información primaria

A este grupo pertenece toda aquella información proveniente de la investigación de campo, directamente de los involucrados en el quehacer de la gestión educativa:

- Personal administrativo de los CE: se recolectará información en la modalidad de cuestionarios y de entrevistas.
- Personal docente de los CE: en este caso se hará el levantamiento de información mediante entrevistas, observación, además de reuniones de trabajo.
- Personal del MINED, que brinda apoyo a la gestión educativa: se abordarán mediante entrevista personal dirigida.

2.2 Fuentes de información secundaria

Las fuentes secundarias de información permiten constatar la existencia de información requerida para la funcionalidad de los centros escolares y sus procesos

de gestión, así como su regulación de ley, la cual se encuentra contenida en las diferentes fuentes:

- Leyes y normativas del sistema educativo salvadoreño.
- Documentación organizativa, funcional y operativa de los CE.
- Lineamientos estratégicos del MINED referentes a los CE.
- Artículos de periódico y otros

3 TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS

Los datos se obtendrán por medio de la clasificación de la información que se pretende recabar, tomando sus características cualitativas, así como la presentación de cuadros que arrojarán las respuestas asociadas a los objetivos planteados analizando e interpretando cada uno de ellos.

El análisis de contenido, según ARIAS, F. (2004) “Es la técnica dirigida a la cuantificación y clasificación de las ideas de un texto, mediante categorías preestablecidas” (p.77). Por ello, el análisis cualitativo se refiere al tratamiento que se le va a dar a la información recabada de las fuentes, tanto primarias como secundarias, y al análisis de las respuestas emitidas por las personas durante la aplicación del cuestionario lo cual permitirá revisarla, relacionarla e interpretarla adecuadamente para llegar a conclusiones pertinentes respecto al problema planteado.

4 SELECCIÓN DEL MODELO DE GESTION DE BASE

Antes de realizar la investigación sobre la situación actual de la Gestión de los CE fue necesario tomar algunas consideraciones que hicieron posible fundamentar la pertinencia de la metodología de investigación utilizada habiendo observado características especiales de los CE como una organización pública en el ramo de la educación.

Existen muchos modelos de gestión administrativos y de excelencia en la calidad a nivel mundial, todos con diferentes alcances diseñados y probados con organizaciones que poseen ciertas características o para que sea mejor entendido, una cultura organizacional y un entorno particular definido generalmente por una región geográfica, ya sea un país, un continente, donde se sabe que existen diferentes puntos de vista sobre cómo deben actuar las organizaciones ya sea pública o privada para concretar un negocio específico o simplemente cumplir con su misión con normas de calidad aceptadas en dicha región o mundialmente.

Toda organización posee ciertas características inherentes o individuales, sin embargo, todas se rigen o pueden analizarse desde categorías específicas que comparten en común, debido a esto, existen diferentes tipos de modelos de

excelencia en la gestión que tratan de agrupar todas aquellas características comunes observadas en las organizaciones de manera generalizada.

El resultado de este análisis ha servido como base para la realización de la investigación o diagnóstico de la situación actual, buscando de esta manera centrar esfuerzos y recursos en recopilar información solo de aquellos aspectos que interesan para evaluar la gestión de los CE agilizando y haciendo más eficiente el proceso de diagnóstico.

4.1 Componentes del modelo de calidad de la gestión educativa

Para comprender como encaja un modelo de gestión para los CE es necesario conocer sus componentes necesarios que se ajusten de la mejor manera a la organización pública, su cultura, su clima laboral y la forma en que se obtienen los resultados planificados.

Los modelos de gestión que se evaluarán según las características organizacionales y de gestión en los CE, se listan a continuación:

1. Modelo Baldrige
2. EFQM
3. ISO 9000
4. Modelo Deming
5. Iberoamericano

Las generalidades de cada uno de estos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4 Comparación general de los modelos de gestión administrativos y de calidad

	M. Baldrige	EFQM	ISO 9000	Modelo Deming	Iberoamericano
Año de creación	1987	1992	1987	1951	1999
Estructura básica	Concurso anual	Concurso	Certificación	Premio a largo plazo	Concurso Anual
Aplicabilidad geográfica principal	Estados Unidos	Europa	Todo el mundo	Japón, EEUU	Ibero América
Ganadores	Pocos	Pocos	Muchos	Pocos	Muy pocos
Enfoque	Liderazgo del cliente; apoyo a la organización; medición; benchmarking	Muy pocos	Estándares mínimos de calidad global igualitarios; documentación del sistema de control, de los procesos	Control estadístico; resolución de problemas; perfeccionamiento o mejora continua	Facilitadores de la organización y resultados; liderazgo, clientes y resultados.

Fuente: elaboración propia

De esta comparación puede extraerse que el modelo Iberoamericano el cual es una adaptación para Iberoamérica del modelo EFQM es el de más reciente creación, y el más antiguo es el Modelo de Deming (PDCA) el cual tiene más de sesenta años de haber sido creado. Con respecto a su aplicabilidad geográfica el modelo Iberoamericano es el único estructurado especialmente para Iberoamérica, y por ende para El Salvador, todos los demás modelos se apegan específicamente a características de organizaciones de otras partes del mundo donde el entorno en el que se desempeñan, la cultura y funcionamiento interno son muy distintos a los de las empresas salvadoreñas.

Como siguiente paso en la comparación de los diferentes modelos de excelencia en la gestión se procede a realizar una comparación estructural en cuanto a elementos y/o criterios bajo los cuales se fundamenta cada uno de ellos.

4.2 Análisis comparativo: retroalimentación

Se comparará la forma de retroalimentación que establecen cada uno de los modelos, se detallan en la siguiente tabla de manera ilustrativa los elementos que componen cada sistema de retroalimentación. El mecanismo de retroalimentación es de suma importancia en la selección del modelo ya que es parte fundamental del control en la gestión que se va a construir.

Tabla 5 Comparación de los sistemas de retroalimentación de los modelos de gestión.

Modelo Baldrige	Modelo EFQM (REDER)	ISO 9000	Modelo Deming	Modelo Iberoamericano
Estrategia	Resultados	Responsabilidad de la Dirección	Planificar	Enfoque
Despliegue	Enfoque	Gestión de los recursos	Hacer	Desarrollo
Revisión	Despliegue	Medición análisis y mejora	Comprobar	Evaluación y Revisión
	Evaluación y Revisión	Realización del producto	Actuar	Resultados
				Alcance

Fuente: elaboración propia

A excepción de la ISO 9000 todos los modelos poseen un sistema de retroalimentación claramente definido, siendo los modelos **EFQM e Iberoamericano** los que le dan mayor peso a la evaluación y revisión, resultados y alcance ya que son modelos que se fundamentan en la autoevaluación periódica para alcanzar las metas estratégicas definidas por las organizaciones.

4.3 Análisis comparativo: criterios

Esta modalidad de comparación permite apreciar la complejidad y profundidad de cada modelo, lo cual nos facilita el análisis para determinar la pertinencia con respecto a los requerimientos del modelo para los CE.

Tabla 6 Comparación de criterios de los modelos de gestión.

	MODELO EFQM	MODELO DEMING	MODELO BALDRIGE	MODELO IBEROAMERICANO	ISO 9000
CRITERIOS	Liderazgo	Liderazgo visionario	Liderazgo	Liderazgos y Estilo de Gestión	Requisitos de la documentación
	Personas	Cooperación Interna y externa	Planificación Estratégica	Estrategia	Compromiso de la dirección
	Política y Estrategia	Aprendizaje	Enfoque en el cliente y en el mercado	Desarrollo de las personas	Enfoque al cliente
	Alianzas y Recursos	Gestión de proceso	Dimensión, análisis y dirección del conocimiento	Recursos y asociados	Política de la calidad
	Procesos	Mejora Continua	Enfoque en los recursos humanos.	Procesos y clientes	Planificación
	Resultados en los Cienes	Satisfacción del empleado	Dirección de procesos	Resultados de Clientes	Responsabilidad, autoridad y comunicación
	Resultados en las personas	Satisfacción del cliente	Resultados económicos y empresariales	Resultados del desarrollo de personas	Revisión por la dirección
	Resultados en la sociedad			Resultados de sociedad	Provisión de recursos
	Resultados Clave			Resultados globales	Recursos humanos
					Infraestructura
					Ambiente de trabajo
					Planificación de la realización del producto
					Procesos relacionados con el cliente
					Diseño y desarrollo
				Compras	
				Control de la producción y de la prestación del servicio	

	MODELO EFQM	MODELO DEMING	MODELO BALDRIGE	MODELO IBEROAMERICANO	ISO 9000
					Control de los equipos de medición y de seguimiento
					Generalidades
					Control del producto no conforme
					Análisis de datos
					Mejora continua

Fuente: elaboración propia

El modelo ISO 9000 es definitivamente el más riguroso en cuanto a requerimientos y criterios de calidad lo que lo hace más apto para organizaciones con experiencia y cierto grado de madurez y compromiso con la calidad, lo cual no es el caso de los CE, los modelos Deming y Baldrige se apegan más a organizaciones o empresas privadas ya que hacen más énfasis en el mercado y resultados económicos. Los modelos **EFQM e Iberoamericano** presentan una estructura de criterios similar entre sí, hacen énfasis en los resultados globales, la forma en que se obtienen dichos resultados, enfoque en el cliente, liderazgo, planificación y estrategia.

Una vez realizada una comparación general, estructural y de enfoque de cada modelo se procede a la selección del modelo más adecuado considerando diferentes criterios de evaluación.

4.4 Criterios de selección

Cada criterio que se expone a continuación fueron discutidos previamente en equipo con miembros del DGC que son los principales objetivos de la creación del modelo. Posteriormente a la reunión se acordó evaluar cada modelo con base a los criterios que se especifican a continuación.

- **Pertinencia:** Congruencia de los logros de una institución con sus objetivos y metas.
- **Aplicabilidad:** Grado en el que los resultados de un estudio son aplicables a distintos escenarios.
- **Factibilidad:** Significa que puede ser hecho, que es posible llevarlo a cabo o que es realizable en la realidad y se espera que su resultado sea exitoso o satisfaga las necesidades.
- **Integralidad:** Es el proceso mediante el cual todas las aplicaciones de una empresa se comunican entre sí, mediante procesos transparentes y en tiempo real.
- **Flexibilidad:** Con cualidades que permiten apreciarlo y degustarlo en diferentes circunstancias.

- **Universalidad:** Probado y aceptado por organismos nacionales e internacionales.
- **Costo:** Egresos y Cargos asociados con la adquisición o la producción de los Bienes o la Prestación de los Servicios.
- **Indicadores:** Variable, medición o referente empírico de cualquiera de los aspectos de un factor de calidad que se aplica a una institución o programa. Permite medir el grado de ajuste a los objetivos y criterios de calidad.
- **Retroalimentación:** En la teoría de sistemas, en cibernética en la teoría de control, entre otras disciplinas, la retroalimentación (en inglés feedback) es un mecanismo de control de los sistemas dinámicos por el cual una cierta proporción de la señal de salida se redirige a la entrada, y así regula su comportamiento.

Con objeto de determinar la mejor alternativa en cuanto al modelo de gestión, se pondera cada uno de ellos mediante criterios de igual peso, evitando así beneficiar intencionalmente ningún criterio ya que todos los criterios elegidos tienen igual probabilidad de aportar a la selección del modelo más apegado a la gestión de los CE y así determinar la metodología y áreas de investigación para este estudio.

Tabla 7 Criterios de selección del modelo

Criterio	Puntuación
1. Pertinencia	0.125
2. Aplicabilidad	0.125
3. Factibilidad	0.125
4. Integralidad	0.125
5. Flexibilidad	0.125
6. Costo	0.125
7. Indicadores	0.125
8. Retroalimentación	0.125

Fuente: elaboración propia

Cada modelo será ponderado en una escala del 0 al 3 según la siguiente tabla:

Tabla 8 Ponderaciones de evaluación de criterios de selección

Ponderaciones	Puntuación
1. Alto, indispensable	3
2. Medio, necesario para funcionamiento	2
3. Bajo, prescindible	1
4. Leve, nulo	0

Fuente: elaboración propia

La puntuación obtenida por cada modelo en un criterio específico es obtenida multiplicando el peso de cada criterio por la ponderación asignada, dicho proceso se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9 Ponderación de Modelos. Elaboración propia

Alternativas	CRITERIOS																							
	Pertinencia			Aplicabilidad			Factibilidad			Integridad			Flexibilidad			Costo			Indicadores			Retroalimentación		
	v	p	v.p	v	p	v.p	V	p	v.p	v	p	v.p	v	p	v.p	v	p	v.p	v	p	v.p	v	p	v.p
Modelo Baldrige	0,125	1	0,125	0,125	1	0,125	0,125	1	0,125	0,125	1	0,125	0,125	1	0,125	0,125	1	0,125	0,125	0	0	0,125	1	0,125
EFQM	0,125	2	0,25	0,125	2	0,25	0,125	1	0,125	0,125	3	0,375	0,125	2	0,25	0,125	1	0,125	0,125	1	0,125	0,125	3	0,375
ISO 9000	0,125	0	0	0,125	1	0,125	0,125	1	0,125	0,125	3	0,375	0,125	0	0	0,125	1	0,125	0,125	0	0	0,125	0	0
Modelo Deming	0,125	0	0	0,125	1	0,125	0,125	1	0,125	0,125	1	0,125	0,125	1	0,125	0,125	1	0,125	0,125	0	0	0,125	1	0,125
Iberoamericano	0,125	3	0,375	0,125	3	0,375	0,125	3	0,375	0,125	3	0,375	0,125	2	0,25	0,125	1	0,125	0,125	1	0,125	0,125	3	0,375

La puntuación obtenida por cada criterio se obtiene de la sumatoria de los **VxP** obtenida en todos los criterios.

Fuente: elaboración propia

Tabla 10 Puntuación total obtenido por cada modelo

Alternativas	Total
Modelo Baldrige	0,9
EFQM	1,9
ISO 9000	0,8
Modelo Deming	0,8
Iberoamericano	2,4

Fuente: elaboración propia

4.5 Modelo seleccionado para la investigación

4.5.1 Modelo seleccionado: Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Con base a la mayor puntuación obtenida, el modelo de excelencia en la gestión que mejor cumple con los criterios es el Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión, este obtuvo 2.4 puntos con una ventaja del 0.5 sobre el modelo EFQM, siendo este último el que obtuvo una puntuación más cercana de 1.9 puntos.

Esto sugiere utilizar la metodología de investigación y/o autoevaluación que propone el modelo Iberoamericano de la excelencia en la gestión, la cual se expone en el siguiente apartado.

4.5.2 Relación del Modelo seleccionado con el ámbito educativo.

Las administraciones educativas, los sistemas educativos y las instituciones educativas públicas y privadas participan del interés por el movimiento de la calidad total, para el logro de la excelencia, a través de la implicación de todos los miembros de la institución, en sus distintos niveles de responsabilidad, en los procesos de gestión y autoevaluación para la mejora y rendimiento de cuentas a la sociedad.

En el año 2009, previo trabajo por parte de un grupo de expertos en el mundo de la gestión pública, se crea el Modelo Iberoamericano de Calidad y Excelencia en la Gestión para las organizaciones públicas, más adaptado a la problemática de este tipo de entidades, no sólo desde el punto de vista del lenguaje, sino también de su problemática concreta.

Las organizaciones utilizan el Modelo de Excelencia como fundamento para la operativización de las metas a conseguir, desde la planificación de sus procesos, su realización y la autoevaluación para la revisión de su proyecto. Por lo tanto, el modelo iberoamericano de excelencia puede ser utilizado como:

- Herramienta para la autoevaluación.
- Modo de comparar las mejores prácticas entre organizaciones.
- Guía para identificar las áreas de mejora.
- Base para un vocabulario y estilo de pensamiento común,
- Estructura para los sistemas de gestión de las organizaciones.

El Modelo de Excelencia de FUNDIBEQ es un marco no prescriptivo basado en nueve criterios, cinco de ellos "Facilitadores o agentes" y cuatro "Resultados". Los criterios "Agentes" se refieren a lo que una organización hace. Los criterios "Resultados" se relacionan con lo que la organización logra. Los Resultados son causados por los "Agentes" y se mejoran mediante la retroalimentación.

El modelo, que reconoce que hay muchos enfoques para lograr la excelencia sostenible en todos los aspectos de actuación, se basa en la premisa de que:

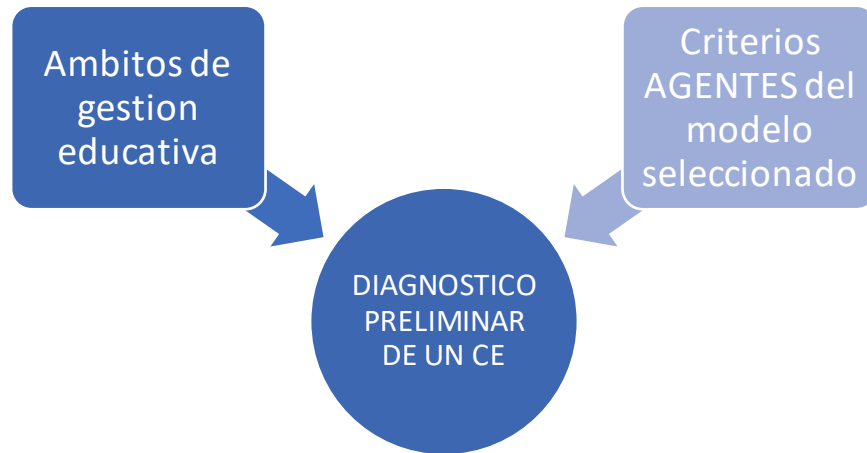
"Los resultados excelentes con respecto a la realización de sus metas, la satisfacción de sus clientes, su personal y la sociedad se logran a través del liderazgo, conduciendo la política y la estrategia, a través de su personal, sus socios y recursos y sus procesos".

La finalidad del modelo aplicado al ámbito educativo es conocer la realidad del centro mediante la autoevaluación, y reflexionar sobre ella, lo que posibilitará elaborar planes y estrategias de mejora. Estas dos características, junto con la implicación de todos en el proceso de autoevaluación y la toma de decisiones, se consideran factores que inciden en la mejora de la calidad de los servicios que el Centro Educativo presta a la sociedad. El modelo define nueve factores críticos para el buen funcionamiento de la organización a los que denomina criterios, fundamentados en elementos o indicadores. La comprobación sistemática de la existencia o no de dichos indicadores en la institución, como procedimiento para la autoevaluación, permite tener un conocimiento del funcionamiento del centro basado en hechos, con el fin de elaborar proyectos y planes de mejora en coherencia con las necesidades detectadas. La utilización de la autoevaluación para la recogida de información, como herramienta de mejora continua, permitirá avanzar en el logro de la política y estrategia del centro, concretados, entre otras cosas, en los objetivos de aprendizaje y formación de los alumnos, teniendo en cuenta la formación del personal y los recursos necesarios hacia la excelencia.

Debe notarse que los criterios prescritos por el modelo están presentes en las áreas básicas de gestión de un centro escolar cualquiera que sea su nivel educativo. Inicialmente pueden utilizarse los criterios AGENTES para realizar una mira o un diagnóstico preliminar de la situación actual de un CE, seguidamente en la fase de implementación del modelo se hacen uso de los criterios RESULTADOS para comprobar que se dice es lo que realmente se hace.

Las líneas de investigación en un diagnóstico a un CE, se pueden visualizar de la siguiente manera:

Ilustración 20. Líneas de investigación a un CE



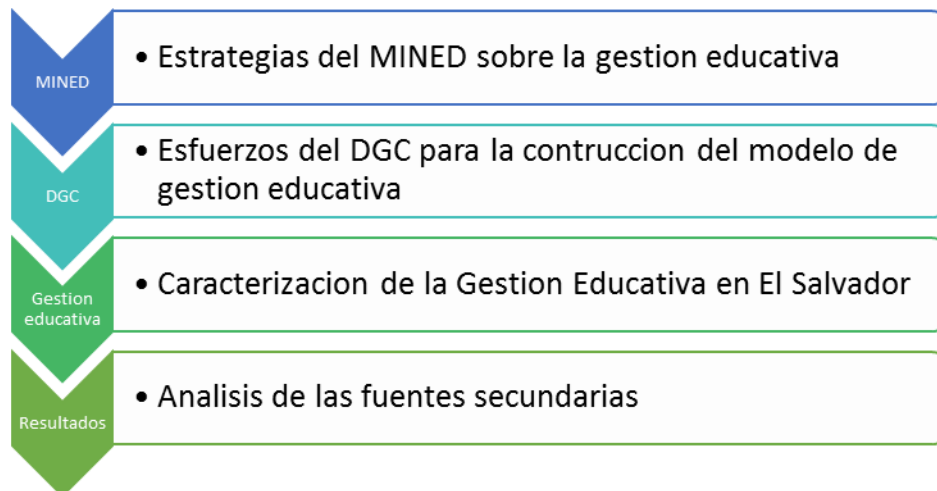
Fuente: elaboración propia

Mientras que en un diagnóstico preliminar solo se busca conocer el estado actual de la gestión en un CE, solo es necesario hacer uso de los primeros 5 criterios del modelo que relacionados con los ámbitos básicos de la gestión educativa darán una idea de cómo se encuentra el centro para diseñar un modelo acorde a las necesidades actuales y futuras del contexto educativo.

5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

5.1 Metodología de la investigación para fuentes secundarias

Ilustración 21 Metodología de la investigación para fuentes secundarias



Fuente: elaboración propia

5.1.1 Ficha para la recopilación de información secundaria

Para que facilitar la recopilación de información secundaria que principalmente es de carácter documental, se utilizara la siguiente guía de preguntas para que permitirán abordar a las unidades del MINED con mayor seguridad de lo que se quiere recopilar.

Tabla 11 Ficha de recolección de información secundaria. Elaboración propia

Nombre del proyecto	
Fecha de realización	
Cuál es el objeto del proyecto	
De qué trata	
Quien o quienes lo promueven	
Responsable del desarrollo del proyecto	
Localización geográfica donde se realizo	
Participantes	
Duración del proyecto	
¿Se llevó a la implementación, cuanto tiempo duro?	
Quien tiene el dominio de la implementación del proyecto	
Cuál es la fuente de consulta de la documentación del proyecto	

Fuente: elaboración propia

5.2 Metodología de la investigación para fuentes primarias

Ilustración 22 Metodología de la investigación para fuentes primarias



Fuente: elaboración propia

5.2.1 Técnicas de recopilación de información primaria

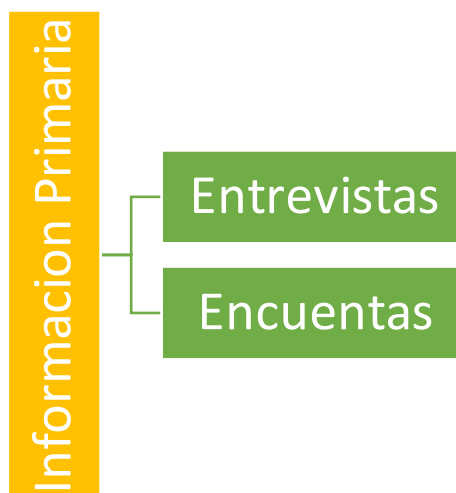
Investigación primaria, es la información que se obtiene de primera mano por medio de un cuestionario estructurado, encuesta etc.

Se realizará un cuestionario estructurado para determinar el enfoque que se le pretende dar al estudio.

Se recopilará información de primera mano con la realización de entrevistas con personal del Departamento de Gestión de Calidad.

El resultado de las entrevistas se utilizará para el establecimiento de criterios y diseño del instrumento, por esta razón será tomada como información primaria.

Ilustración 23 Técnicas de recopilación de información



Fuente: elaboración propia

5.2.2 Entrevistas al Departamento de Gestión de la Calidad

5.2.2.1 Establecimiento de los grupos de interés a investigar.

Para obtener información acerca de la calidad de los servicios que los centros escolares ofrecen a sus estudiantes es importante definir los grupos que se tomaran en cuenta para la investigación, entre los grupos están: Dirección de Planeación Estratégica (MINED), Departamento de Gestión de Calidad(MINED), Centros Escolares. La información primaria se abordará con dos técnicas diferentes, una que son las entrevistas estructuradas y la otra que se recolectara con un instrumento.

5.2.2.2 Entrevistas

Como parte de la investigación de fuentes primarias se abordarán a diversas personas que pertenecen a las áreas antes mencionadas del ministerio de

educación, con el objetivo de recolectar información, para que brinden ideas sobre el contexto del tema que se está abordando y así poder tener una visión sobre los diferentes procesos que se llevan a cabo en los centros escolares y como se clasifican las diferentes áreas en las que estos se desarrollan.

- **Tipo de entrevista**

Las entrevistas pueden ser: estructuradas, semi estructuradas o no estructuradas. Se selecciona el tipo de entrevista que desea llevar a cabo de acuerdo a:

- El conocimiento que el entrevistador tenga del tema.
- La experiencia del entrevistado.
- Número de entrevistas que se requiere hacer.
- Naturaleza de la información que se desea obtener.

Las entrevistas estructuradas son ideales cuando se va a llevar a cabo un número importante de entrevistas. Permite preguntar a los entrevistados las mismas preguntas para poder comparar y contrastar sus respuestas.

Entrevista semi-estructurada cuando hay información puntual que se desea obtener. Esto es que, a lo largo de la entrevista, ésta se puede convertir en una interesante conversación que hace que se pasen por alto los datos específicos que se querían obtener.

El tipo de entrevista a utilizar en el estudio es una de tipo estructurada, debido a la cantidad de información específica y la complejidad de medición de los datos sobre lo que se quiere encontrar en esta investigación para su uso en los indicadores, en la cual se utilizarán los instrumentos de recolección de información diseñados.

- **Entrevistados:**

Estas entrevistas fueron realizadas con; el director de la Dirección de Planificación Estratégica (Lic. Luis Gálvez) y con Jefa de gestión de calidad (Lic. Karla María Cruz).

- **Herramientas utilizadas:**

Para facilitar la recolección de esta información se diseñó un instrumento para la recolección de información, con el cual a partir de la información recolectada se establecieron criterios técnicos para la selección e identificación de las unidades y procesos que se relacionan con la evaluación institucional en función de la carta iberoamericana.

- **Marco muestral empleados**

La entrevista permitirá recolectar la información requerida del grupo de interés de colaboradores o empleados del DGC, ya que necesitamos recolectar información de su percepción sobre modelos de gestión de calidad educativa.

De igual forma entra la observación para confirmar si sus respuestas son acordes a su expresión facial y así también formar un juicio del encuestador.

- **Definición de la población**

Por empleados entenderemos a las personas que laboran en el DGC y que reciben un salario por el cumplimiento de sus actividades.

- **Determinación del tipo de muestreo.**

Para efectuar la investigación y seleccionar la muestra, se utilizará el método no probabilístico, mediante el muestreo dirigido intencional, que consiste en seleccionar las unidades de la población, según el juicio de los investigadores, dado que las unidades seleccionadas gozan de representatividad.

5.2.3 Encuesta dirigida a directores de Complejos Educativos

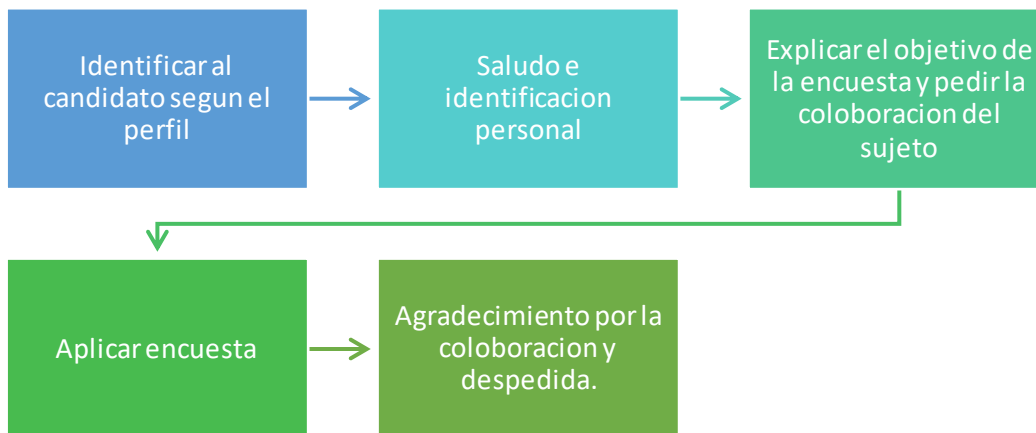
5.2.3.1 Encuesta

- **Forma de abordar al entrevistado**

Describir la manera como se abordará a los entrevistados al momento de pasar la encuesta en los lugares que se determinó es muy importante definirlo previamente, para lograr mantener la aleatoriedad y representatividad de la muestra. La persona a la que se le pasara los instrumentos de recolección de información será aquella que nos brinde información en la empresa que puede ser durante una visita técnica programada o una reunión informal externa a la empresa con el personal que labora dentro de los laboratorios farmacéuticos.

El siguiente diagrama presenta de forma simplificada la manera de abordar a la persona que será encuestada:

Ilustración 24 Proceso de abordaje a un encuestado



Fuente: elaboración propia

La recolección de la información está orientada a conocer la situación actual dentro de los complejos educativos relacionada a la autoevaluación por lo cual se diseñó un instrumento el cual está orientado a la Gestión Educativa la cual involucra cuatro ámbitos (unificado en los criterios del modelo seleccionado).

- Gestión Administrativa y financiera
- Gestión Organizacional
- Gestión Comunitaria
- Gestión pedagógica.

- **¿Para qué sirve una encuesta?**

Se conduce una encuesta cuando se desea información específica, especialmente la información que no está contenida en eventos históricos, comportamiento en el pasado, conceptos, sentimientos, intenciones, pensamientos o logros organizacionales y/o en el trabajo que se han tenido en el pasado; y, cuando esta información resulta vital para analizar algún caso o tomar decisiones sobre la contratación o promoción de algún miembro de la organización.

5.2.3.2 *Forma de contacto con las fuentes de investigación primaria*

Existen tres tipos de métodos de contacto para realizar una investigación descriptiva por medio de encuesta, a continuación, se hace una comparación cualitativa de estos tres métodos:

Tabla 12 Métodos de contacto para encuestas descriptivas.

PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE LOS TRES MÉTODOS DE CONTACTO			
PUNTO	CORREO	TELEFONO	PERSONAL
Flexibilidad	Moderada	Buena	Excelente
Cantidad de datos que puedan recolectarse	Buena	Moderada	Excelente
Control de efecto del investigador	Excelente	Moderada	Poco
Control de la muestra	Regular	Excelente	Regular
Velocidad de la recolección de datos	Lenta	Excelente	Buena
Tasa de respuesta	Poco	Buena	Buena
Costo	Bajo	Moderado	Bajo

Fuente: Fundamentos de Marketing

Dadas las ventajas que ofrece el método de contacto de tipo personal y por ser el más adecuado para esta investigación, se detalla a continuación:

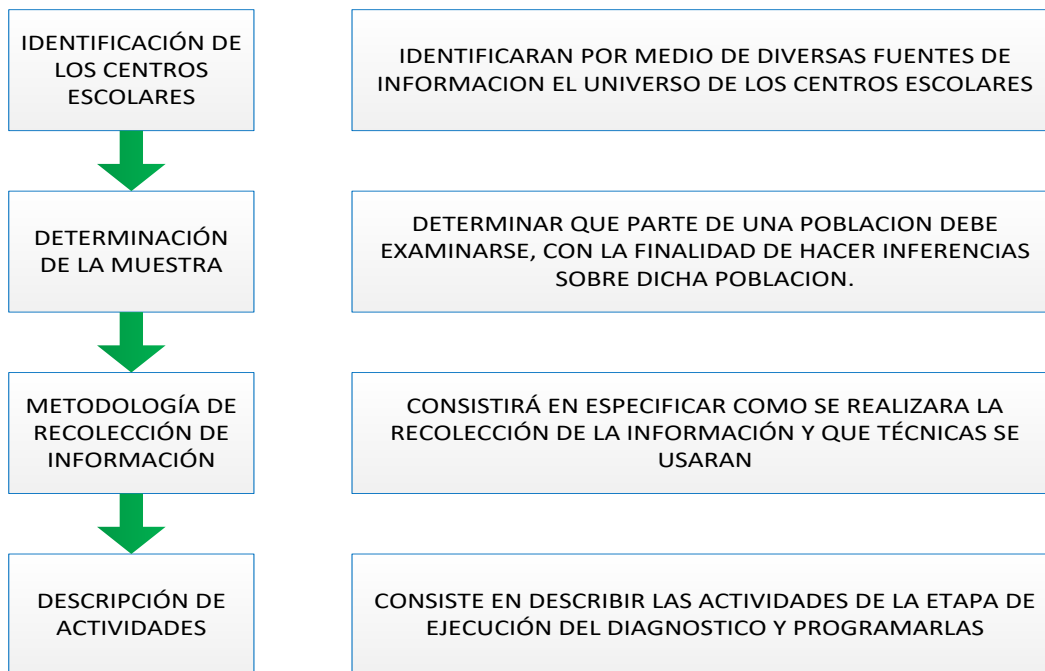
La entrevista dirigida consiste en hablar con personal de los CE logrando acceso a ellos asistiendo directamente a sus instalaciones en cada municipio ya que este es el único medio de identificarlos y agruparlos para la obtención de información.

Además, considerando el nivel delincencial y por ende la inaccesibilidad a algunos CE, se toma como segundo método de contacto el telefónico, el cual será un fuerte para esos lugares que no se pueden abordar por entrevista personal.

5.2.3.3 Plan de muestreo

5.2.3.3.1 Metodología del plan de muestreo

Ilustración 25 Esquema Metodológico del Plan de Muestreo.



Fuente: Fundamentos de Marketing

5.2.3.3.2 Selección del tipo de muestro a utilizar

El muestreo es la selección de un conjunto de personas o cosas que se consideran representativos del grupo al que pertenecen, con la finalidad de estudiar o determinar las características del grupo.

1. Tipos de muestreo

Existen diferentes criterios de clasificación de los diferentes tipos de muestreo, aunque en general pueden dividirse en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos.

I. Muestreo probabilístico.

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño "n" tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables. Dentro de los métodos de muestreo probabilísticos encontramos los siguientes tipos:

a. Muestreo aleatorio simple:

El procedimiento empleado es el siguiente: 1) se asigna un número a cada individuo de la población y 2) a través de algún medio mecánico (bolas dentro de una bolsa, tablas de números aleatorios, números aleatorios generadas con una calculadora u ordenador, etc.) se eligen tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido. Este procedimiento, atractivo por su simpleza, tiene poca o nula utilidad práctica cuando la población que estamos manejando es muy grande.

b. Muestreo aleatorio sistemático:

Este procedimiento exige, como el anterior, numerar todos los elementos de la población, pero en lugar de extraer n números aleatorios sólo se extrae uno. Se parte de ese número aleatorio i , que es un número elegido al azar, y los elementos que integran la muestra son los que ocupa los lugares $i, i+k, i+2k, i+3k, \dots, i+(n-1)k$, es decir se toman los individuos de k en k , siendo k el resultado de dividir el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra: $k = N/n$. El número i que empleamos como punto de partida será un número al azar entre 1 y k . El riesgo en este tipo de muestreo está en los casos en que se dan periodicidades en la población ya que al elegir a los miembros de la muestra con una periodicidad constante (k) podemos introducir una homogeneidad que no se da en la población.

c. Muestreo aleatorio estratificado:

Trata de obviar las dificultades que presentan los anteriores ya que simplifican los procesos y suelen reducir el error muestral para un tamaño dado de la muestra. Consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica (se puede estratificar, por ejemplo, según la profesión, el municipio de residencia, el sexo, el estado civil, etc.). Lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra.

Cada estrato funciona independientemente, pudiendo aplicarse dentro de ellos el muestreo aleatorio simple o el estratificado para elegir los elementos concretos que formarán parte de la muestra. En ocasiones las dificultades que plantean son demasiado grandes, pues exige un conocimiento detallado de la población. (Tamaño geográfico, sexos, edades, etc).

La distribución de la muestra en función de los diferentes estratos se denomina afijación, y puede ser de diferentes tipos:

- **Afijación Simple:** A cada estrato le corresponde igual número de elementos muestrales.

- **Afijación Proporcional:** La distribución se hace de acuerdo con el peso (tamaño) de la población en cada estrato.
- **Afijación Óptima:** Se tiene en cuenta la previsible dispersión de los resultados, de modo que se considera la proporción y la desviación típica. Tiene poca aplicación ya que no se suele conocer la desviación.

d. Muestreo aleatorio por conglomerados:

Los métodos presentados hasta ahora están pensados para seleccionar directamente los elementos de la población, es decir, que las unidades muestrales son los elementos de la población.

En el muestreo por conglomerados la unidad muestral es un grupo de elementos de la población que forman una unidad, a la que llamamos conglomerado. Las unidades hospitalarias, los departamentos universitarios, una caja de determinado producto, etc., son conglomerados naturales. En otras ocasiones se pueden utilizar conglomerados no naturales como, por ejemplo, las urnas electorales. Cuando los conglomerados son áreas geográficas suele hablarse de "muestreo por áreas". El muestreo por conglomerados consiste en seleccionar aleatoriamente un cierto número de conglomerados (el necesario para alcanzar el tamaño muestral establecido) y en investigar después todos los elementos pertenecientes a los conglomerados elegidos.²⁷

²⁷ <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>

Ventajas e inconvenientes de los distintos tipos de muestreo probabilístico

Tabla 13 Ventajas e Inconvenientes de los Tipos de Muestreo Probabilístico.

	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Aleatorio simple	Se selecciona una muestra de tamaño n de una población de N unidades, cada elemento tiene una probabilidad de inclusión igual y conocida de n/N .	<ul style="list-style-type: none"> -Sencillo y de fácil comprensión. -Cálculo rápido de medias y Varianzas. -Se basa en la teoría estadística, y por tanto existen paquetes informáticos para analizar los datos. 	<p>Requiere que se</p> <p>Posea de antemano un listado completo de toda la población. Cuando se trabaja con muestras pequeñas es posible que no represente a la Población Adecuadamente.</p>
Sistemático	<p>Conseguir un listado de los N elementos de la población</p> <p>Determinar tamaño muestral n. Definir un intervalo $k = N/n$.</p> <p>Elegir un número aleatorio, r, entre 1 y k ($r =$ arranque Aleatorio).</p> <p>Seleccionar los elementos de la lista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Fácil de aplicar. -No siempre es necesario tener un listado de toda la población. -Cuando la población está ordenada siguiendo una tendencia conocida, asegura una cobertura de unidades de todos los tipos. 	<p>Si la constante de muestreo está asociada con el fenómeno de interés, las estimaciones obtenidas a partir de la muestra pueden contener sesgo de selección</p>
Estratificado	<p>En ciertas ocasiones resultará conveniente estratificar la muestra según ciertas variables de interés.</p> <p>Para ello debemos conocer la composición estratificada de la población objetivo a hacer un muestreo. Una vez calculado el tamaño muestral apropiado, este se reparte de manera</p> <p>Proporcional entre los distintos estratos definidos en la población usando una simple regla de tres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Tiende a asegurar que la muestra represente adecuadamente a la población en función de unas variables seleccionadas. -Se obtienen estimaciones más precisas -Su objetivo es conseguir una muestra lo más semejante posible a la población en lo que a la o las variables estratificadoras se refiere. 	<p>Se ha de conocer la distribución en la población de las variables utilizadas para la Estratificación.</p>
Conglomerados	<p>Se realizan varias fases de muestreo sucesivas (polietápico) La necesidad de listados de las unidades de una etapa se limita a aquellas unidades de muestreo seleccionadas en la etapa anterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Es muy eficiente cuando la población es muy grande y dispersa. -No es preciso tener un listado de toda la población, sólo de las unidades primarias de muestreo. 	<ul style="list-style-type: none"> -El error estándar es mayor que en el muestreo aleatorio simple o estratificado. -El cálculo del error estándar es complejo.

Fuente: elaboración propia

II. Métodos de muestreo no probabilísticos

Para estudios exploratorios, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones (estimaciones inferenciales sobre la población), pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. En general se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando, en la medida de lo posible, que la muestra sea representativa.

En algunas circunstancias los métodos estadísticos permiten resolver los problemas de representatividad aun en situaciones de muestreo no probabilístico, por ejemplo, los estudios de caso-control, donde los casos no son seleccionados aleatoriamente de la población. Entre los métodos de muestreo no probabilísticos más utilizados en investigación encontramos: muestreo por cuotas, intencional o de conveniencia, bola de nieve y muestreo discrecional.

2. Método de muestreo seleccionado

Para el estudio realizado se ha seleccionado un método de muestreo probabilístico simple por que brinda una mayor confiabilidad de la información obtenida de la muestra al tener los elementos de esta la misma probabilidad de ser elegido.

1.1.1.1.1 Identificación universo de centros escolares a investigar

Se identificarán según información proporcionada por el “OBSERVATORIO MINED 2015 SOBRE LOS CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS DE EL SALVADOR”, el listado de escuelas a nivel nacional y por departamentos.

Tabla 14 Centros Escolares en El Salvador por departamento.

CANTIDAD DE C.E. POR DEPARTAMENTO							
1	Ahuachapán.	280	5.46%	7	Cuscatlán.	208	4.05%
2	Santa Ana.	455	8.87%	8	La Paz.	310	6.04%
3	Sonsonate.	323	6.29%	9	Cabañas.	262	5.11%
4	Chalatenango.	412	8.03%	10	San Vicente.	237	4.62%
5	La Libertad.	440	8.57%	11	Usulután.	456	8.89%
6	San Salvador.	584	11.38%	12	San Miguel.	465	9.06%

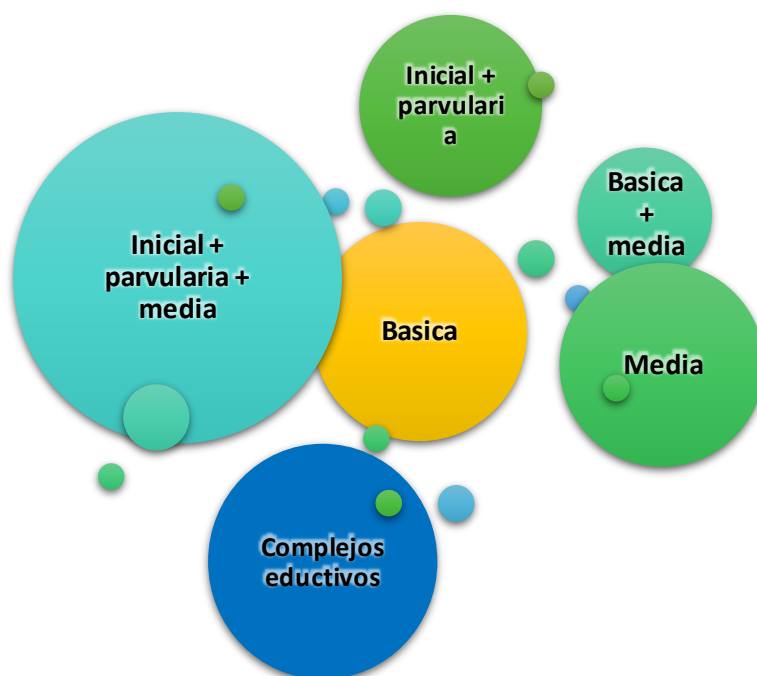
Fuente: Observatorio MINED

Tabla 15 Centros Escolares en El Salvador por nivel educativo.

DISTRIBUCIÓN DE C.E. POR NIVEL EDUCATIVO			
1	Inicial + Parvularia.	323	6.29%
2	Inicial + Parvularia + Básica.	3,836	74.75%
3	Básica.	408	7.95%
4	Básica + Media.	33	0.64%
5	Media.	212	4.13%
6	Complejos Educativos.	320	6.24%

Fuente: Observatorio MINED

Ilustración 26 Centros Escolares Públicos en El Salvador



Fuente: Observatorio MINED

Tomando en cuenta una generalización del sujeto de estudio y valorando la accesibilidad a los CE del país, se acordó en reunión de trabajo que era pertinente para la buena ejecución de la investigación, tomar como universo a los **257 Complejos educativos** del país ya que estos reúnen todas las condiciones que se encuentran en cada uno de los niveles individuales de educación arriba descritos.

5.2.3.3.3 Determinación de la muestra de los centros escolares

1. Unidad de muestreo

El muestreo o unidad de muestreo es el número de elementos de la población, es decir, corresponde a la “sección” de donde se obtendrá a los sujetos a estudiar de acuerdo a algún procedimiento aleatorio de selección a estudiar. Todo miembro de la población pertenece a una y sólo una unidad de muestreo.

Para el caso en estudio, la unidad de muestreo corresponde al número de Centros Escolares a nivel nacional que son públicos.

2. Localización de la unidad muestral

En base a la información previa del Observatorio MINED de 2015, se determinará la localización de la muestra. Como se muestra en la tabla siguiente existen un total de 257 Complejos Educativos Públicos y se detallan por departamento de la siguiente manera:

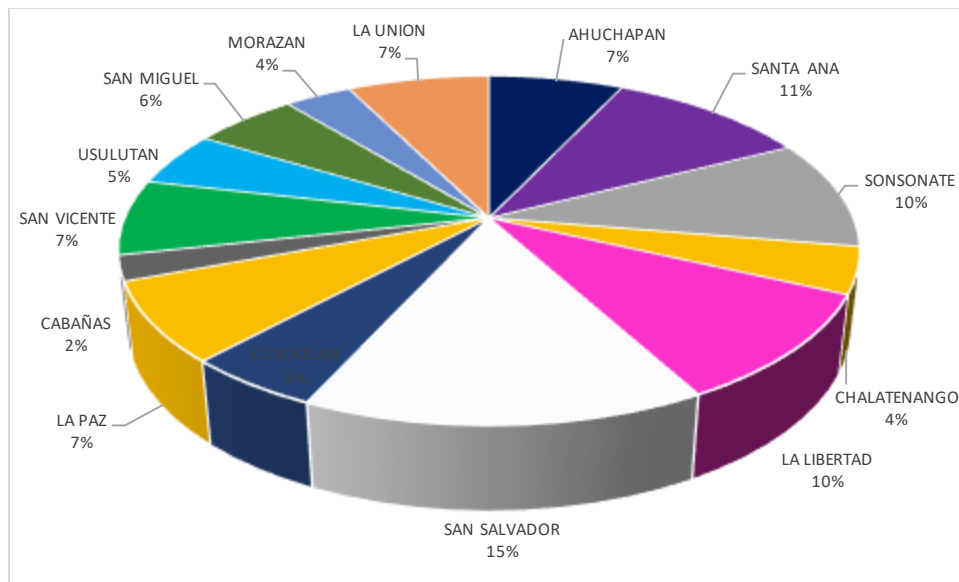
Tabla 16 Distribución de Complejos Educativos por departamento

DEPARTAMENTO	COMPLEJOS POR DEPARTAMENTO
AHUACHAPÁN	18
SANTA ANA	27
SONSONATE	26
CHALATENANGO	11
LA LIBERTAD	26
SAN SALVADOR	38
CUSCATLÁN	13
LA PAZ	19
CABAÑAS	6
SAN VICENTE	18
USulután	13
SAN MIGUEL	14
MORAZÁN	9
LA UNIÓN	19
TOTAL	257²⁸

Fuente: Observatorio MINED

²⁸ Observatorio MINED 2015

Ilustración 27 Porcentaje de Complejos Educativos por departamento.



Fuente: Observatorio MINED

3. Selección de la muestra

Cuando se realiza un estudio en cual se analizan muchos elementos en ocasiones no es posible o conveniente analizar a todos los elementos de una población. Por tanto, se selecciona una muestra que debe lograr una representación adecuada de la población, en la que se reproduzca de la mejor manera los rasgos esenciales de dicha población que son importantes para la investigación.

4. Justificación para la determinación de la muestra

Como se estableció en el apartado anterior se utilizará el método de muestreo aleatorio simple probabilístico, en el cual a partir de la población objetivo N se obtendrá la muestra total de la población n .

Anteriormente se ha definido el método de muestreo aleatorio estratificado para determinar el tamaño de la muestra y se ha identificado los estratos de interés. Según se establece el método se puede utilizar el muestreo aleatorio simple dentro de cada estrato, por tanto, por facilidad se usará tal método. Como se ha determinado el número de la población meta a estudiar, los Centros Escolares Públicos de El Salvador, entonces podemos aplicarlo con la fórmula establecida para poblaciones finitas.

Ecuación 1 Muestra para una población finita

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2pq}}$$

Dónde:

- **Z** = Nivel de aceptación. Se refiere a la confiabilidad de la muestra, es decir, la probabilidad de que un valor de la muestra se ubique dentro de los dos valores límites establecidos equivalentes a un área dada dentro de la curva de distribución normal.
- **n** = tamaño de la muestra
- **N** = Tamaño de la población en estudio.
- **p** = Probabilidad de evento favorable
- **q** = Probabilidad de evento desfavorable (1-p)
- **e** = Error permitido (coeficiente de variación)

Para la determinación de la muestra por estratos se realizará a través la asignación proporcional.

Ecuación 2 Estratificación de una muestra

$$n_i = n \frac{N_i}{N}$$

Donde

- n_i = Muestras por estratos.
- N_i = Centros Escolares totales por estratos.
- N = Población Total objetivo (Centros Escolares).
- n = Tamaños de la muestra total de N.

5. Nivel de confianza:

Este valor representa la seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos. Ya que no puede utilizarse el 100% porque equivale a que no exista ninguna duda para generalizar resultados lo cual implica estudiar a la totalidad de los casos de la población. Para evitarse un costo muy alto para el estudio se busca un porcentaje de confianza. Comúnmente en las investigaciones el que se busca es el de alrededor de 95%. Para nuestro estudio utilizaremos un nivel de confianza del 90% con un **Z** correspondiente a **1.64**, todo esto considerando el hermetismo de algunas instituciones de revelar su verdadera situación previendo que la investigación va enfocada como una fiscalización de su gestión y evitar así el temor

a represalias o sanciones. En la siguiente tabla se muestra la relación del nivel de confianza y su coeficiente.

Tabla 17 Nivel de confianza del muestreo

TABLA DE APOYO AL CÁLCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA POR NIVELES DE CONFIANZA									
Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
z²	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
e	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50

Fuente: elaboración propia

6. Probabilidad de éxito, o proporción esperada

Para determinar el tamaño de la muestra de una población finita utilizando muestreo probabilístico, cuando no se ha realizado ninguna prueba piloto que nos proporcione los datos requeridos para establecer la probabilidad de éxito del fenómeno objeto de estudio se utiliza por convención un valor de $P=0.5$, donde se obtiene el tamaño muestral máximo. Por tanto, la probabilidad de fracaso la cual es $q=1-p$, será entonces $q= 0.5$.

En nuestro caso debido a que anteriormente se han realizado sondeos de similar naturaleza se toma como $p=0.8$ y $q=0.2$, siendo los que servirán de referente para el cálculo de la muestra.

7. Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Este error equivale a elegir una probabilidad de aceptar una hipótesis que sea falsa como si fuera verdadera, o la inversa: rechazar una hipótesis verdadera por considerarla falsa.

Al igual que en el caso del nivel de confianza, si se quiere eliminar el riesgo del error y considerarlo como 0%, entonces la muestra es del mismo tamaño de la población, por lo que por conveniencia se debe correr un cierto riesgo de equivocarse. Comúnmente se aceptan entre el 4% y el 6% como error, tomando en cuenta de que no son complementarios la confianza y el error.

El $e=5\%$ de error es el más usado, pero se puede elegir un margen de error del 1 % al 10 % según la encuesta, para el estudio consideraremos un **$e=10\%$** , tomando en cuenta que el acceso a la población objetivo es complicado.

8. Cálculo de la muestra

- $z = 1.65$
- $N = 257$ complejos educativos
- $p = 0.8$
- $q = 0.2$
- $e = 0.10$

$$n = \frac{257}{1 + \frac{0.1^2(257 - 1)}{1.65^2(0.8 \times 0.2)}} = 37.37 \approx 38 \text{ Complejos Educativos}$$

Dando como resultado el número de Complejos Educativos representantes de la población total de Complejos Educativos a nivel nacional, será de 38 Complejos Educativos, con un nivel confiable de los datos del 90% y un error en las respuestas de estas, del 10%.

Cuotas por departamento (estratificación)

El método ha sido seleccionado porque, todos los complejos educativos están distribuidos a nivel nacional, resulta conveniente abordar estratos por tamaño para distribuir las encuestas.

Para el cálculo del tamaño de la muestra resulta conveniente por facilidad emplear el método aleatorio simple.

Ahora sustituyendo la ecuación para cada estrato según la **Ecuación 2**, tenemos

Tabla 18 Encuestas por Departamento.

COD	DEPARTAMENTO	COMPLEJOS POR DEPARTAMENTO	ENCUESTAS POR DEPARTAMENTO
D1	AHUACHAPÁN	18	3
D2	SANTA ANA	27	4
D3	SONSONATE	26	4
D4	CHALATENANGO	11	2
D5	LA LIBERTAD	26	4
D6	SAN SALVADOR	38	6
D7	CUSCATLÁN	13	2
D8	LA PAZ	19	3
D9	CABAÑAS	6	1
D10	SAN VICENTE	18	3
D11	USulután	13	2
D12	SAN MIGUEL	14	2
D13	MORAZÁN	9	1
D14	LA UNIÓN	19	3
	Total	257	37

Fuente: elaboración propia

9. Criterios de selección de rutas.

Estos criterios se han fundamentado con reuniones y entrevistas con el DGC, de manera de dar validez a la recolección de información en los CE.

La recolección de información depende directamente de varios criterios a tomar en consideración a la hora de realizar la investigación de campo y se ha tomado como necesarios los siguientes.

- La ubicación geográfica: Se define como criterio, seleccionar el municipio que representa la cabecera departamental y como segunda opción se deberá elegir el segundo municipio más importante obviamente de la cabecera departamental. Las cabeceras departamentales son las más pobladas, con ese concepto se tomará como segundo municipio más importante, el segundo más poblado²⁹.
- Volumen de estudiantes por centro escolar: Se define como segundo criterio de selección el número de estudiantes del complejo³⁰.

10. Rutas de investigación de campo

Detalle de rutas

Las muestras fueron tomadas al azar en cada zona seleccionada y los diferentes puntos donde se tomarán las muestras se han segmentado geográficamente en rutas para la investigación de campo en los 14 departamentos de las tres zonas del país.

De acuerdo con el plan de muestreo y estratificación para la aplicación de los instrumentos se han diseñado las diferentes rutas para la visita de los distintos complejos educativos.

Cada una de estas rutas se muestra en un cuadro con información detallada para agilizar el movimiento entre cada ubicación y obtener la información de manera rápida y concisa.

²⁹ EL Salvador: Estimaciones y Proyecciones de Población. Municipal 2005-2025 Pag. 21 - 136

³⁰ Base de datos de Institutos y Complejos educativos MINED

DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN

Ruta Nª 1

Fecha de Visita: octubre de 2016

Tabla 19 Ruta No 1 Complejos Educativos Ahuachapán.

	Nombre	Municipio	Dirección	Teléfono	E-Mail	Director
01	Complejo Educativo ADELA CALDERÓN DE HERRERA	Tacuba	km. 11 carretera a Tacuba	79278152	GEMILIOAR MANDO@Y AHO.COM	Emilio Armando González Vásquez
02	Complejo Educativo CANTO AGUA FRIA	Tacuba	9 km al norte de la frontera la Hachadura	77594942	ELZATITURI N_86@HOT MAIL.CO	Mario Ernesto Rosales
03	Complejo Educativo CANTON EL SINCUYO	Tacuba	4km al sur de Tacuba c. a la costa	73246561	HECTORZA POTE@GM AIL.COM	Julio Cesar Guevara

Fuente: Observatorio MINED

DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.

Ruta Nª 2

Fecha de Visita: octubre de 2016

Tabla 20 Ruta No 2 Complejos Educativos Santa Ana.

	Nombre	Municipio	Dirección	Teléfono	E-Mail	Director
01	Compl. Edu. CAPITAN Gral. GERARDO BARRIOS	SANTA ANA	FINAL Av. INDEPENDENCIA NTE. COLONIA IVU LOS 44	77325 992	CORINA_DE VALLE@Y AHO.ES	Marco Antonio Dulce Ayala
02	Compl. Edu. Cco. JUAN XXIII	SANTA ANA	FINAL C. SANTA CRUZ, BARRIO SAN RAFAEL	78855 149	JULIOCECIL IO@HOTMAIL.COM	Julio Celino Arévalo
03	Compl. Edu. COLONIA QUIÑONES	SANTA ANA	FINAL 9 C. Pte. PASAJE # 8 COLONIA QUIÑONES SANTA ANA	24410 610		Santos Manuel Moran
04	Compl. Edu. COLONIA RIO ZARCO	SANTA ANA	CARRETERA A METAPAN Km. 69 1/2 COLONIA RIO ZARCO II ETAPA	77351 421	CLEMENTE_FER08@Y AHO.ES	Fernando Arturo Clemente

Fuente: Observatorio MINED

DEPARTAMENTO DE SONSONATE.**Ruta N° 3****Fecha de Visita:** octubre de 2016*Tabla 21. Complejos educativos Sonsonate*

	Nombre	Municipio	Dirección	Teléfono	E-Mail	Director
01	Compl. Edu. C/ EL SUNZA	IZALCO	C/ EL SUNZA C. PRINCIPAL	77433269	GUARDADO 09@HOTMAIL.COM	Antonio Guardado Alfaro
02	Compl. Edu. C/ SAN ISIDRO	IZALCO	CARRETERA AL CERRO VERDE KM 69	74698908	JMGUERRE RO64@GMAIL.COM	José Manuel Guerrero
03	Compl. Edu. Crío. BELEN C/ SUNCITA	ACAJUTLA	Crío. BELEN CARRETERA HACIA LA FRONTERA LA HACHADURA Km.70	79506146	DELMIO8BM @HOTMAIL.COM	Concepcion Edelmira Bolaños
04	Compl. Edu. FE Y ALEGRIA COLINIA LOS LAURELES	ACAJUTLA	1A C. , ENTRE 4 Y 5 Av.. FINAL , COLONIA LOS LAURELES	78401709	JCASTRO LINARES@ HOTMAIL.C	José Antonio Castro

Fuente: Observatorio MINED

DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.**Ruta N° 4****Fecha de Visita:** octubre de 2016*Tabla 22. Complejos educativos Chalatenango*

	Nombre	Municipio	Dirección	Teléfono	E-mail	Director
1	Compl. Edu. C/ ARRACAOS	Nva. CONCEPCION	C/ ARRACAOS 100 METROS AL Pte. DE UNIDAD DE SALUD	77431650	WILADAN@Y AHOOCOM	Daniel Adan Landaverde Pineda
2	Compl. Edu. C/ LOS PLANES	LA PALMA	ACNOTIGUO A IGLESIA CATOLICA	75946418	ARELYCORT EZ_12@HOTMAIL.CO	Lucia Arely Cortez Sola

Fuente: Observatorio MINED

DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

Ruta N° 5

Fecha de Visita: octubre de 2016

Tabla 23. Complejos educativos La Libertad

	Nombre	Municipio	Dirección	Teléfono	E-mail	Director
1	Compl. Edu. C/ VERACRUZ	CIUDAD ARCE	KM. 33 Y MEDIO CARRETERA A SANTA ANA . 4 KM ADENTRO DEL DESBIO AGUA CALIENTE	7608870 0	CEC/VERAC RUZ@YAHOO.COM	Adan Mendoza Mancia
2	Compl. Edu. COLONIA CIUDAD OBRERA 26 DE ENERO	CIUDAD ARCE	KIÑLOMETRO 27 Y MEDIO AUTOPISTA A SANTA ANA , Av.. JUSTO LANDOS CIUDAD OBRERA 26 DE ENERO	7987007 1	DAOSSAM@ HOTMAIL.CO M	David Oswaldo Sandoval Montejo
3	Compl. Edu. RENE TORUÑO STEINER	CIUDAD ARCE	Km. 35 Y MEDIO CARRETERA PANAMERICANA C/ SAN ANDRES	7152489 8	SULANTONI OS@YAHOO. COM	Saul Antonio Salazar Henriquez
4	Compl. Edu. SAN ARTURO	LA LIBERTAD	KM 451/2 CARRETERA EL LITORAL	7319682 5	ALIFUENTES 08@HOTMAIL.COM	Alicia Del Carmen Amaya De Fuentes

Fuente: Observatorio MINED

DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

Ruta N° 6

Fecha de Visita: octubre de 2016

Tabla 24. Complejos educativos Santa Ana

	Nombre	Municipio	Dirección	Teléfono	E-mail	Director
1	Compl. Edu. DELGADO	CIUDAD DELGADO	SEXTA Av. NORTE POETA JUAN RAMON MOLINA NO 14	70238605	RITAMOREN ASANDOVA L@HOTMAI	Rita Morena Hernandez Sandoval
2	Compl. Edu. Dr. ORLANDO DE SOLA	CIUDAD DELGADO	COLONIA AMIQUINO NO 2 C. NO 2	77428942	SANCHEZY ANI@YAHOO.COM	Yanira Griselda Sanchez Flores
3	Compl. Edu. REFUGIO SIFONTES	CIUDAD DELGADO	Av.. PALECA NO 52	78744391	CERSIFUN TES@HOTMAIL.COM	Adela Mejia De Sandoval
4	Compl. Edu. CAPITAN Gral. GERADO BARRIOS	SAN SALVADOR	FINAL 41ª AV. SUR 4ª CL. PTE. COL. FLOR BLANCA.	75289344	LICMAUCA @GMAIL.COM	Maura Isabel Cabrera Orellana
5	Compl. Edu. Cco. FE Y ALEGRIA	SAN SALVADOR	COLONIA Gral. FRANCISCO MORAZAN, C. EL PORVENIR, ZONA CHACRA ESQUINA OPUESTA A LA PARROQUIA MADRE DE LOS POBRES	72367198	MCM19711 @HOTMAIL.COM	Cruz Maria Hernandez Mendez
6	Compl. Edu. CONCHA Vda. DE ESCALON	SAN SALVADOR	81 Av. NORTE Y 5 C. Pte. COLONIA ESCALON	73146151	MARTALATI NO@YAHOO.COM	Marta Del Rosario Latino Ayala

Fuente: Observatorio MINED

DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN

Ruta Nª 7

Fecha de Visita: octubre de 2016

Tabla 25. Complejos educativos Cuscatlan

	Nombre	Municipio	Dirección	Teléfono	E-mail	Director
1	Compl. Edu. Crío. EL BARRIO	SUCHITOTO	Crío. EL BARRIO C/ PLATANARES, MUNICIPIO DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN	70946442		Nicolaza Gonzalez De Casco
2	Compl. Edu. Crío. LAS AMERICAS C/ LA BERMUDA	SUCHITOTO	Km. 34 1/2 CARRETERA A SUCHITOTO C/ LAS BERMUDA Crío. LAS AMERICAS	77414827	SUSANAF AMA@HOTMAIL.COM	Maria Guadalupe Lara Valle

Fuente: Observatorio MINED

DEPARTAMENTO DE LA PAZ

Ruta Nª 8

Fecha de Visita: octubre de 2016

Tabla 26. Complejos educativos La Paz

	Nombre	Municipio	Dirección	Teléfono	E-mail	Director
1	Compl. Edu. C/ JOYAS DE GIRON	OLOCUILTA	C. PRINCIPAL AL COSTADO ORIENTE DE LA IGLESIA CATOLICA	79911071	JOSENAPOL EON.MEJIA @GMAIL.	Jose Napoleon Mejia Parada
2	Compl. Edu. Cco. NUESTRA Sra. DE LA PAZ	OLOCUILTA	KM 24 CARRETERA ANTIGUA A ZACATECOLUCA LOTIFICACION CASA LOMA	72323387	CECNTRASR ADELAPAZ@ YAHOO.COM	Maria Antonia Flores Jovel
3	Compl. Edu. Crío. LAS LOMITAS C/ ANIMAS	ZACATECOLUCA	Crío. LAS LOMITAS C/ ANIMAS ARRIBA JURISDICCION DE ZACATECOLUCA		RAFFAELLM LOMITAS@HOTMAIL.	Rafael Marcos Leiva

Fuente: Observatorio MINED

DEPARTAMENTO DE LA CABAÑAS

Ruta N° 9

Fecha de Visita: octubre de 2016

Tabla 27. Complejos educativos Cabañas

	Nombre	Municipio	Dirección	Teléfono	E-mail	Director
1	Compl. Edu. Cco. PIO XII	ILOBASCO	DESIMA AV. SUR BARRIO LOS DESANPARADO S ILOBASCO CABAÑAS	77438628	CECPIO12@ HOTMAIL.CO M	Maria Silvia Platero Navidad

Fuente: Observatorio MINED

DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE

Ruta N° 10

Fecha de Visita: octubre de 2016

Tabla 28. Complejos educativo San Vicente

	Nombre	Municipio	Dirección	Teléfono	E-mail	Dirección
1	Compl. Edu. Cco. LA SANTA FAMILIA	SAN VICENTE	8ª Av. NORTE Y 1ª C. ORIENTE BARRIO SAN FRANCISCO	77414802	CEC.LA_SAN TAFAMILIA@ HOTMA	Maria Luisa Cubias Rivas
2	Compl. Edu. Crío. LA GALERA	SAN VICENTE	KM 79 CARRETERA PANAMERICAN A	23898141		Felipe Argueta Ponce
3	Compl. Edu. Dr. VICTORIANO RODRIGUEZ	SAN VICENTE	1° C. PTE. Y 3° AV. NRT. #11 BARRIO EL CALVARIO	72497454	KEPARDO1 @HOTMAIL. COM	Francisco Ulises Reyes Rodriguez

Fuente: Observatorio MINED

DEPARTAMENTO DE USULUTÁN

Ruta N^a 11

Fecha de Visita: octubre de 2016

Tabla 29. Complejos educativos Usulután

	Nombre	Municipio	Dirección	Teléfono	E-mail	Director
1	Compl. Edu. C/ LOS ESPERANZA	JIQUILISCO	CINCO Km.S AL NORTE DE GASOLINERA TEXACO CARRETERA EL LITORAL		C.E.LOS_ES PERANZA@ HOTMAIL.CO M	Ramon Arturo Torres Centeno
2	Compl. Edu. Dr. MICHAEL DE WITTE	JIQUILISCO	9 KM AL SUR DEL DESVIO C/ TIERRA BLANCA	7894616 8	ANIBALCHAV EZ007@HOT MAIL.C	Jose Anibal Chavez Alfaro

Fuente: Observatorio MINED

DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL

Ruta N^a 12

Fecha de Visita: octubre de 2016

Tabla 30. Complejos educativos San Miguel

	Nombre	Municipio	Dirección	Teléfono	E-mail	Director
1	Compl. Edu. AMINTA DE MONTIEL	SAN MIGUEL	4a. C. Pte. NUMERO TRESCIENTOS UNO	78335111	CRISTOVIVE3 _@HOTMAIL. COM	Ana Milagro Gonzalez De Salamanca
2	Compl. Edu. Cco. EL ESPIRITU SANTO	SAN MIGUEL	FINAL BOULEVAR LOS HEROES CIUDAD PACIFICA	72396116	MERCEDESA RIAS0103@G MAIL.C	Maria Mercedes Martinez Arias

Fuente: Observatorio MINED

DEPARTAMENTO DE MORAZÁN

Ruta N^o 13

Fecha de Visita: octubre de 2016

Tabla 31. Complejos educativos Morazan

	Nombre	Municipio	Dirección	Teléfono	E-mail	Director
1	Compl. Edu. NACIONES UNIDAS	CACAOPER A	BARRIO SAN JOSE	77414278	CENUCACAO PERA@HOTMAIL.COM	MORIS MARIN MARTINEZ UMAÑA

Fuente: Observatorio MINED

DEPARTAMENTO DE LA UNION

Ruta N^o 14

Fecha de Visita: octubre de 2016

Tabla 32. Complejos educativos La Unión

	Nombre	Municipio	Dirección	Teléfono	E-mail	Director
1	Compl. Edu. C/ EL JAGÜEY	CONCHAGUA	CALE PRINCIPAL CONTIGUO AL PUESTO DE LA FUERZA AEREA	70208780	JOLUISLOZE@HOTMAIL.ES	JOSE LUIS LOPEZ ZELAYANDIA
2	Compl. Edu. C/ EL TAMARINDO	CONCHAGUA	C. PRINCIPAL CONTIGUO A UNIDAD DE SALUD C/ EL TAMARINDO	75642272	CECELTA@HOTMAIL.ES	JULIO ANTONIO QUINTANILLA SERPAS
3	Compl. Edu. MARIO GOMEZ	CONCHAGUA	AV 15 DE SEPTIEMBRE, BARRIO SAN ANTONIO	71868155	CRUZ01@HOTMAIL.COM	ROLANDO CRUZ

Fuente: Observatorio MINED

6 DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.1 Entrevista personalizada al DGC

Para realizar este estudio se utilizó un cuestionario que consta de siete preguntas cerradas y abiertas, los cuales se detallan a continuación:



DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE CALIDAD
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL ENFOQUE QUE SE LE PRETENDE DAR A LA INVESTIGACIÓN.

Buen día, somos estudiantes de la Universidad de El Salvador, actualmente estamos realizando un estudio para realizar un modelo de gestión de calidad educativa por lo cual es de suma importancia conocer su opinión o punto de vista, agradecemos nos colabore con el siguiente cuestionario.

1. ¿Qué es lo que busca el MINED con el modelo de gestión en la calidad educativa?

Mejorar la calidad de la gestión en las C.E.
Evaluarla
Otro.

2. ¿Quién necesita el estudio?

Los Centros Escolares Públicos	
El MINED	
La dirección de Planificación Estratégica.	
El Departamento de Gestión de Calidad	
Otro	

3. ¿Se tienen estudios anteriores relacionados al tema?

Si	
No	

4. ¿Hacia quien está dirigido el estudio?

Los Centros Escolares Públicos	
EI MINED	
Dirección de Planeación Estratégica	
Departamento de Gestión de Calidad	
Otro:	

5. ¿Se tiene un objetivo claro de la finalidad del estudio o que es lo que se quiere lograr?

Si	
No	

6. ¿Existe una documentación para proceder con el estudio?

Si	
No	

7. ¿Se tienen casos de instituciones que se encuentren aplicando modelos de excelencia?

Si	
No	

6.2 Cuestionario para directores de Complejos Educativos

Este apartado es un requisito especial de todo modelo de gestión de calidad, el cual establece que la metodología para alcanzar la excelencia comienza con la autoevaluación periódica de la organización, esta nos da una medida de que tanto ha avanzado la organización en la carrera hacia la excelencia. Sin embargo, no hay que perder de vista que la etapa de diagnóstico tiene como objetivo determinar la problemática existente en la situación actual de los CE del sector oficial.

Organizaciones que avalan diversos modelos de gestión a nivel mundial han invertido esfuerzos por determinar una manera óptima y estandarizada para realizar una autoevaluación, sin embargo, en este proyecto se utilizó la matriz de congruencia (Hernández Sampieri, 2003) con el fin de realizar una investigación congruente de inicio a fin.

El modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión recomienda que antes de definir la congruencia que tendrá la investigación se deben contestar las siguientes preguntas:

Tabla 33 Preguntas para definir el enfoque de la autoevaluación de la organización según el modelo Iberoamericano (consultado con DGC)

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Cuál es el objetivo de la autoevaluación?	Realizar el diagnóstico de la situación actual de la gestión de los CE.
2	¿Existe un compromiso total de la dirección con el proceso?	Si, el Lic. José Luis Gálvez, Director de la Dirección de Planificación, ha expresado su deseo de que se realice el proyecto.
3	¿Va la dirección a trabajar activamente en la autoevaluación?	La dirección proporcionara los permisos, documentación y tiempo necesario para que los consultores realicen el proyecto. Todo esto se hace a través del DGC quien se encarga de gestionar el proyecto.
4	¿Entienden los directivos la teoría de modelos de Excelencia en la Gestión y las técnicas de evaluación del mismo?	Si
5	¿Hay en la organización personal formado capaz de actuar como facilitadores y evaluadores?	Si
6	¿Es posible contar con consultores externos cualificados que soporten el proceso?	No
7	¿Van a utilizarse los planes de mejora derivados de la autoevaluación en el proceso de planificación de la organización?	Si
8	¿Va a haber un seguimiento sistemático y riguroso de los proyectos de mejora obtenidos a partir de la autoevaluación?	Si
9	¿Va a repetirse el proceso de autoevaluación en años posteriores?	Si
10	¿Piensa la organización presentar su candidatura a algún premio de calidad?	No
11	¿Van a emplearse las puntuaciones como comparación entre divisiones o con otras organizaciones externas?	No

Fuente: Guía de autoevaluación modelo EFQM

La respuesta a las anteriores cuestiones condiciona el enfoque más adecuado para la organización. Así, si la dirección no está formada en modelos de Excelencia en la Gestión y además no está dispuesta a dedicar su tiempo a la autoevaluación, tal vez no sería acertado elegir los enfoques de “simulación de presentación al premio” o de “reunión de trabajo”.

En caso de que el objetivo sea lograr una relación de puntos fuertes y áreas de mejora que sirvan de base a la planificación empresarial, los enfoques de “cuestionarios”, “formulario de problemas” y “matriz de mejora” no son los más adecuados³¹.

En el supuesto de que la organización planifique realizar autoevaluaciones anuales o cada dos años, habrá que tener en cuenta que una vez realizada la primera autoevaluación puede aprovecharse gran parte del trabajo para las siguientes autoevaluaciones.

6.2.1 Matriz de congruencia para la investigación.

Tabla 34 Matriz de congruencia

Titulo	Problema central y específico	Objetivo General y específico	Diseño de la investigación	Métodos y técnicas de investigación	Población y Muestra de estudio
Gestión de los CE, Mecanismos de control y evaluación necesarios para proporcionar informes del desempeño de las instituciones escolares.	Problema General ¿En qué medida el MINED proporciona a los CE mecanismos adecuados de acompañamiento a la gestión, de control y evaluación y cuál es su utilidad para generar informes del desempeño?	Objetivo general Analizar la gestión actual de los CE para identificar cuáles son los mecanismos de control y evaluación que puedan facilitar la generación de informes del desempeño.	No Experimental Transaccional Correlacional Con enfoque descriptivo. Interesa encontrar los indicios de la naturaleza del problema general	MÉTODOS: • Deductivo • Inferencial • Analógico • Comparativo TÉCNICAS: • De muestreo: probabilístico • De recolección de datos: Encuesta por entrevista - Encuesta por cuestionario - Fichas • De Procesamiento: - Tabulación - Análisis de resultados	POBLACIÓN : -Complejos educativos MUESTRA: Complejos: 38 TIPO DE MUESTRA: Probabilística Aleatoria simple

Fuente: elaboración propia

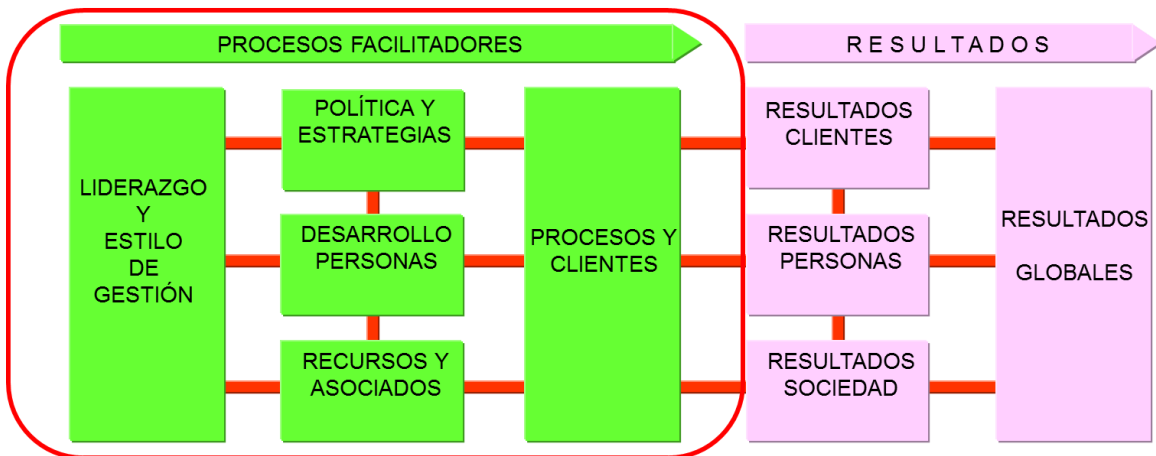
³¹ Autoevaluación organizacional. Modelo Iberoamericano (EFQM) 2012

Para tener una concepción de la relación que hay entre los ámbitos de gestión y los criterios generales de los modelos de excelencia, se retoman los que corresponden a los procesos facilitadores del modelo seleccionado puesto que no se tiene un plano de referencia (modelos previamente implementados) para incluir los procesos de resultados.

A continuación, se delimitan los procesos facilitadores del modelo FUNDIBEQ que se toman en cuenta en el diagnóstico.

Ilustración 28 Criterios del modelo seleccionado que se analizarán en el diagnóstico

MODELO IBEROAMERICANO



Fuente: Modelo Iberoamericano - FUNDIBEQ

Del marco contextual se conoce la definición de cada proceso facilitador y se entiende que corresponde a las áreas de gestión educativa, la cual se relaciona en la tabla siguiente.

Tabla 35 Relación entre ámbitos de gestión educativa, sus macro procesos y los criterios propuestos por el Modelo Iberoamericano

Ámbito	Criterio del modelo
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Liderazgo y estilo de gestión Estrategia Recursos y asociados Procesos y clientes Resultados globales
GESTIÓN ORGANIZATIVA	Liderazgo y Estilo de Gestión Desarrollo de las personas
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Estrategia Desarrollo de las personas Resultados globales
GESTIÓN COMUNITARIA	Recursos y asociados Procesos y clientes Resultados de sociedad

Fuente: elaboración propia

6.2.2 Cuestionario Principal de la investigación

El presente cuestionario pretende, valorar el desempeño institucional de los centros educativos, a través de un sondeo preliminar de la gestión institucional en sus procesos administrativo financieros, organizativos, pedagógicos y comunitarios, para detectar fortalezas y aspectos en los que se requiere de especial atención para la futura implementación de acciones de mejora. (Ver cuestionario en **Anexo 1**)

Tabla 36 Preguntas del cuestionario principal

N°	Pregunta	Tipo de respuesta	Criterios relacionados al modelo estándar
1	¿En qué medida influye los lineamientos dados por el MINED en la planeación de las actividades de los CE?	Múltiple opción	Liderazgo y Estilo de Gestión
2	¿Mencione quién o quienes realizan la planeación de las actividades relacionadas a los CE?	Múltiple opción	Desarrollo de las personas
3	¿Qué tipo de liderazgo considera que debe ejercer el director de una institución educativa?	Múltiple opción	Liderazgo y Estilo de Gestión
4	¿Qué aspectos considera necesarios para la planificación de actividades de los CE? (Puede seleccionar más de uno)	Múltiple opción	Estrategia
5	¿Conoce los manuales de funciones y procedimientos del MINED?	Cerrada	Desarrollo de las personas
6	¿Comprende claramente las actividades a realizar descritas en los manuales de funciones y de procedimientos que le competen a su cargo?	Cerrada	Procesos y Clientes-ciudadanos-usuarios
7	¿Se le dificulta realizar sus funciones o actividades en su cargo de trabajo?	Cerrada	Procesos y Clientes-ciudadanos-usuarios
8	¿Recibe instructoría o ayuda por parte de sus superiores o cuenta con lineamientos específicos para resolver dificultades que surjan en el desempeño de sus funciones?	Cerrada	Liderazgo y estilo de Gestión
9	¿Realiza funciones o actividades que considere que no le corresponde en su puesto laboral?	Cerrada	Procesos y Clientes-ciudadanos-usuarios
10	Participa en la determinación y medición de indicadores o proporciona información estadística a fin de señalar las debilidades y errores y rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.	Cerrada	Resultados globales
11	¿Recibe información o tiene acceso a informes sobre las tendencias de indicadores clave para mejorar el desempeño del CE?	Cerrada	Resultados del desarrollo de las personas.
12	¿Con qué frecuencia presenta informes de desempeño del CE a Región Departamental de Educación?	Múltiple	Resultados del desarrollo de las personas
13	¿De los siguientes ítems marque los que considera que se toman en cuenta para llevar el control de las actividades esta institución realiza?	Múltiple opción	Resultados globales
14	¿Posee mecanismos eficientes para dar seguimiento y control sobre las actividades internas del CE?	Cerrada	Resultados de las personas
15	¿Reciben capacitación periódica o forma parte de programas de formación continua?	Cerrada	Desarrollo de las personas
16	¿Existen canales de comunicación (vertical y horizontal) que garanticen el diálogo en la organización?	Cerrada	Desarrollo de las personas

N°	Pregunta	Tipo de respuesta	Criterios relacionados al modelo estándar
17	¿Se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos del personal por generar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización?	Cerrada	Desarrollo de las personas
18	¿Qué medidas son tomadas cuándo no se alcanzan a realizar las actividades programadas para su puesto o para su equipo o departamento?	Múltiple opción	Procesos y Clientes-ciudadanos-usuarios
19	¿Cómo considera la gestión del CE en general?	Cerrada	Liderazgo y estilo de gestión

Fuente: elaboración propia

6.2.3 Validez de contenido del Instrumento

Para HURTADO, J. (1998) la validez de un instrumento “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir, mide lo que el investigador quiere medir y se mide sólo lo que se quiere medir” (p. 414).

La validez está en la relación directa con el objetivo del instrumento.

Para HERNÁNDEZ, S.; FERNÁNDEZ C. y BAPTISTA P. (2012) “la validez de contenido “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”.

La validez de contenido del instrumento a utilizar se fundamenta en el hecho que para su elaboración se ha utilizado la herramienta de “Cuestionario de Autoevaluación” proporcionado por FUNDIBEQ y que está basado fielmente en los estándares del Modelo Iberoamericano de la Excelencia en la Gestión.

Adicionalmente para validar las informaciones obtenidas en el cuestionario, se realizaron reuniones con el personal del DGC involucrado, con el fin de cotejar la información suministrada en la investigación.

CAPITULO IV INVESTIGACION DE CAMPO

1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

1.1 Estrategias del MINED como apoyo a la gestión educativa.

1.1.1 Escuelas modelo

La escuela modelo se define como un centro educativo, cuyo personal docente agrega a su función, la constante capacitación dirigida a todas las instituciones educativas del Distrito. La Dirección Nacional de Educación, focaliza en estas escuelas experiencias innovadoras que luego de ser evaluadas como positivas, son difundidas al resto del Sistema Educativo, manteniendo de esta manera actualizados los conocimientos metodológicos y administrativos. Las Escuelas Modelo forman parte en cada Distrito Educativo, del Sistema Nacional de Capacitación, del cual reciben asesoría y retroalimentación.

El Estado, en su afán de mejorar cada día el sistema educativo asigna un presupuesto mayor al MINED para que éste tenga los medios económicos para resolver la problemática en cuanto a cobertura y calidad de educación que la población estudiantil y los padres de familia demandan.

Además del recurso económico éste Ministerio necesita la ayuda técnica; razón por la cual acepta de la comunidad internacional la ayuda de expertos en este campo para un mejor asesoramiento.

La comunidad europea, la Agencia para el Desarrollo Internacional AID y el Banco Mundial son instituciones que más se han destacado en esta clase de ayuda; esto ha venido a contribuir que el MINED financie proyectos y programas educativos tales como:

- a. Educación con Participación de la Comunidad EDUCO.
- b. Escuela Saludable.
- c. Programa Mundial de Alimentos PMA.
- d. Rehabilitación de infraestructura escolar.
- e. Textos escolares.
- f. Emisión de los programas educativos
- g. Construcción y equipamiento de edificios escolares
- h. Escuela Modelo de Desarrollo Educativo EMDE
- i. Aulas alternativas.

La Reforma Educativa contemplada dentro de la política del MINED se integra en el plan quinquenal de desarrollo económico y social (1994-1999) con los siguientes objetivos:

- a. Promover el desarrollo integral de la persona, creando igualdad de oportunidades.
- b. Mejorar el nivel y calidad de vida de todos los salvadoreños.

Estos objetivos no podrían lograrse sin la ayuda de la empresa privada en forma conjunta con el Estado para crear fuentes de trabajo que generen ingresos a los salvadoreños para que los mismos puedan satisfacer sus necesidades básicas y puedan optar por una mejor preparación académica o vocacional.

Si todos los salvadoreños tienen mejores oportunidades de trabajo y de preparación académica o vocacional desarrollarán sus potenciales y esto lleva a mejorar su calidad y nivel de vida.

1.1.1.1 Fases de crecimiento de una escuela modelo

El desarrollo del crecimiento de las escuelas modelo toma progresivamente una serie de etapas que cubren todo un proceso de implementación, desarrollo y funciones: la implementación incluye: una capacitación intensiva durante dos semanas a los cinco participantes por escuela.

Al inicio del año escolar, éstos capacitan al resto de maestros de su escuela en las siguientes temáticas:

- a. Planteamiento didáctico y evaluación.
- b. Aprendizaje y trabajo cooperativo.
- c. Disciplina con dignidad.
- d. Elaboración de material didáctico.
- e. Retos sociales/tutores y mediadores.

Capacitado todo el personal de la escuela, se continúa con el proceso de desarrollo y las funciones cubren las fases siguientes:

- a. Primera fase: Transformación del aula, en aula modelo (3 meses). Se selecciona un aula modelo por ciclo de uno de los maestros que han asistido a la capacitación, éste lleva a la práctica la teoría que sobre planteamiento, ambientación y trabajo grupal le ha sido enseñada. Debe despertar en los alumnos el espíritu de trabajo grupal, respeto mutuo y participación en clase.
- b. Segunda fase: Transformación de la escuela, en escuela modelo (6 meses). Al mismo tiempo que comienza a funcionar el aula modelo, la escuela va experimentando cambios administrativos y de organización donde los alumnos y padres de familia tienen una participación más activa dentro de las actividades de la escuela.
- c. Tercera fase: Transformación del Distrito Educativo, en modelo. La escuela modelo asesora a las escuelas asociadas del distrito sobre la metodología de trabajo con la finalidad que todas las escuelas del Distrito se conviertan en

modelo; este es a largo plazo. Durante el siguiente año de la organización de la escuela modelo, el equipo técnico planifica los seminarios talleres que se ejecutan con los directivos y maestros del Distrito.

1.1.2 Que ruta tomamos 2007

En línea con el Plan Nacional de Educación 2021, la estrategia ¿QUÉ RUTA TOMAMOS? contribuye a impulsar cambios mayores en el funcionamiento de la educación en nuestro país, ofreciendo más autonomía a los centros educativos y ayudándoles a encontrar por ellos mismos el camino hacia una enseñanza ejemplar.

Esta estrategia para la mejora de los centros educativos consta de tres componentes:

1.1.2.1 La medición de indicadores educativos;

El **primer componente** es la medición de indicadores. Los indicadores permiten a los centros educativos enterarse por ellos mismos de cómo va su institución en el plano pedagógico y en el plano de gestión. En otras palabras, podemos decir que los indicadores muestran el “¿Cómo estamos?”.

Los indicadores educativos propuestos en ésta estrategia son 13, se distribuyen en cuantitativos y cualitativos. Ellos proporcionan información del estado de los procesos pedagógicos y de gestión institucional. Para su aplicación se distribuyen en cuatro módulos:

- Módulo I - “Estadísticas educativas”: recoge la totalidad de los indicadores cuantitativos que corresponden a Asistencia, Sobre edad, Repitencia, Rendimiento Académico.
- Módulos II - Procesos Pedagógicos: agrupa los indicadores cualitativos Ambiente, Currículo y Prácticas Pedagógicas.
- Módulo III – Prácticas Pedagógicas en primer grado: consta de un solo indicador cualitativo que corresponde a Prácticas Pedagógicas en primer grado.
- Módulo IV - Procesos de gestión institucional: recoge los indicadores cualitativos referentes al Liderazgo, Participación, Organización, Normas, Beneficios y Presupuesto Escolar.

Cada indicador admite valores en una escala ordinal con 3 niveles: óptimo, medio y bajo, en función de criterios específicos a cada uno de ellos.

1.1.2.2 El desarrollo de la autoevaluación;

El **segundo componente** es la autoevaluación. Esta es una práctica muy positiva que realiza el centro educativo y consiste en analizar aspectos que inciden en los aprendizajes de los estudiantes y definir acciones para su mejora. Este componente permite dar respuesta a las siguientes interrogantes: “¿Cómo estamos?, ¿Por qué estamos así? y ¿Qué compromisos asumimos para mejorar?”.

El proceso de autoevaluación se desarrolla en analogía con un juego de semáforo, en el que se moviliza un autobús hacia donde la institución quiere llegar.

El juego representa de forma sencilla un proceso de mejora que se desarrolla en el centro educativo. Este juego consta de: un tablero, fichas e indicaciones.

El tablero de juego es del tamaño de una cartelera y tiene que ser expuesto en un lugar visible del centro educativo. Está compuesto por 6 casillas que representan los principales aspectos que influyen en los aprendizajes de los estudiantes. Las casillas del juego son las siguientes: Estadísticas educativas, prácticas pedagógicas, Ambiente, Currículo, Organización y Normas. Cada casilla es un punto de partida hacia una meta común: "Aprendizajes Efectivos". A continuación, se presenta el tablero y las indicaciones para su desarrollo.

Ilustración 29 Tablero de juego ¿Que ruta tomamos?



Fuente: Cartilla “Que Ruta Tomamos”, MINED 2007

Fases de desarrollo del juego ¿Qué ruta tomamos?

Fase 1: Presentación del juego de autoevaluación a la comunidad educativa

La fase de presentación es la ocasión para sensibilizar y motivar a la comunidad educativa sobre la buena oportunidad que ofrece la autoevaluación para mejorar la calidad de su centro educativo.

Una propuesta de presentación del juego es la siguiente:

- Presentar el proceso de autoevaluación. Despertar el deseo de avanzar mostrando que la mejora está al alcance del centro educativo mediante un proceso simple y lúdico.
- Presentar el juego. Se pueden invitar representantes de otras instituciones que ya hayan desarrollado este proceso (director, docentes, estudiantes, etc.).
- Explicar el rol de todos y cada uno de los miembros de la comunidad dentro del juego.

Fase 2: Revisión y análisis de indicadores del centro educativo

En esta fase comenzamos por medir los indicadores para conocer el estado de los mismos y que se representa por el color de los semáforos. Los indicadores se miden durante todo el año y según el valor obtenido al medirlo, se va poniendo un semáforo verde, rojo o amarillo. Al mismo tiempo que se miden los indicadores, se reflexiona también sobre las posibles causas que determinan su estado.

Para conocer mejor el estado del indicador, las personas que coordinan la autoevaluación pueden hacer consultas a miembros de la comunidad educativa, observar el desarrollo de clases y recreos o analizar el contenido de documentos.

Fase 3: Establecimiento de compromisos y acciones de mejora.

El avance del centro educativo va a lograrse asumiendo compromisos e implementando acciones de mejora en los aspectos que lo necesiten. Para definir las acciones, el centro puede apoyarse de los miembros de la comunidad educativa, de los equipos de seguimiento o de otras personas o instancias dispuestas a colaborar con el centro educativo.

El centro educativo define las acciones a desarrollar designando responsables, precisando tiempos y formas de seguimiento. Estas acciones, en la medida de lo posible, deben integrarse al Plan Escolar Anual (PEA).

También es útil reflexionar sobre los aspectos externos que afectan la situación del centro educativo y deliberar sobre la posibilidad de intervenir sobre estos factores.

Las personas que coordinan la autoevaluación deben colocar en el tablero de juego las acciones de mejora por cada indicador y por sector de la comunidad educativa que tiene que desarrollarla.

Fase 4: Seguimiento a las acciones de mejora

Las acciones de mejora ya están definidas, así como los tiempos y los responsables. En esta última fase, el grupo que coordinó el desarrollo del juego de autoevaluación se encarga de observar el avance de las acciones de mejora y si el desarrollo va acorde a lo programado. Cuando el desarrollo no respeta lo programado entonces es el momento de dar alertas y de buscar soluciones.

Una vez concluidas las acciones de mejora se deben medir nuevamente los indicadores para verificar si las acciones tuvieron efecto.

1.1.2.3 La Asistencia técnica interna o externa.

El **tercer componente** es la asistencia técnica. Corresponde al apoyo pedagógico y de gestión institucional que proporcionan directores, docentes, los equipos de seguimiento, implementadoras u otras ONG's.

La Atención Coordinada a los Centros Educativos.

Los centros educativos reciben “apoyo” desde diferentes instancias gubernamentales y no gubernamentales (ONG, fundaciones, organismos internacionales, etc.).

“¿QUÉ RUTA TOMAMOS?” solicita canales de coordinación entre todas estas instancias a fin de organizar los servicios a los centros educativos de forma coherente en enfoques, en objetivos y metas a alcanzar. Por otra parte, se pretende integrar, hasta donde sea posible, metodologías de trabajo, así como optimizar los recursos humanos y sumar esfuerzos, focalizando zonas de responsabilidad y atención.

Ilustración 30 Canales de coordinación, Que Ruta Tomamos



Fuente: Cartilla “Que Ruta Tomamos”, MINED 2007

“¿Qué ruta tomamos?” y las buenas prácticas de gestión

Confiamos en que los centros educativos harán buen uso de este material presentándolo a la comunidad educativa como una gran oportunidad de mejora y sobretodo implantando la estrategia “¿QUÉ RUTA TOMAMOS?” entre las buenas prácticas a conservar dentro de su institución.

1.1.3 Sistemas Integrados de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno SI EITP

En el marco del Plan Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela” el modelo educativo del Sistema Integrado de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (SI EITP), es una respuesta concreta para garantizar calidad educativa en el sistema nacional que se refleje en el logro educativo del estudiantado y para asegurar que mediante prácticas de inclusividad y equidad, los niños y niñas salvadoreños ingresen oportunamente al sistema educativo, permanezcan aprendiendo dentro del sistema y egresen exitosamente del mismo, de manera que al concluir todos los niveles educativos requeridos estén preparados para incorporarse positivamente a la sociedad.

Es por ello, que el SI EITP establece procesos de integración de los ámbitos, en los que la escuela ejerce sus funciones, pedagógico, curricular, administrativo, gestión, desarrollo, tecnológico, integración con la comunidad, participación, desarrollo profesional de directores y docentes, recursos, organización, gobernabilidad, etc. y genera sinergias, relaciones de apoyo entre pares y complementariedad de recursos entre las escuelas que conforman los SI EITP.

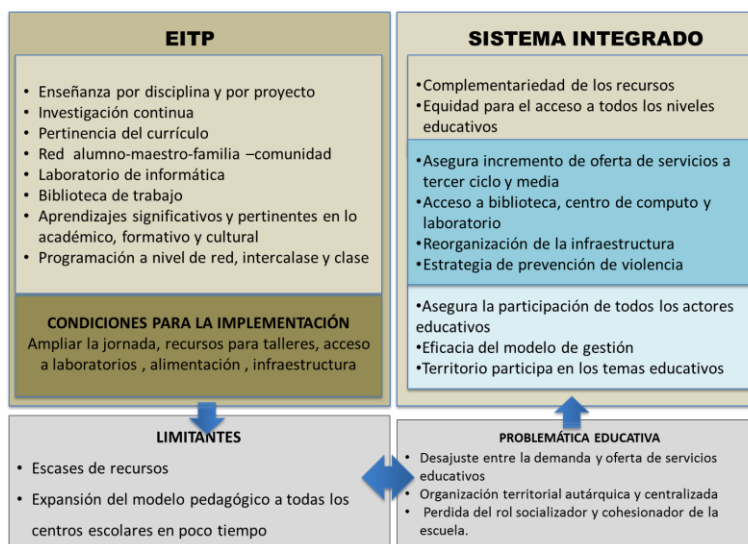
Con la finalidad de implementar en las escuelas el modelo SI EITP, el MINED desarrolla tres pilotos en tres municipios: Sonsonate, ubicado en el departamento de Sonsonate; Nueva Granada, departamento de Usulután; y Zaragoza, departamento de La Libertad.

1.1.3.1 *Diseño del modelo del Sistema Integrado de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno*

El modelo pedagógico de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (EITP), cuya implementación ha sido apoyada por la Cooperación Italiana, se constituyó en la respuesta a los problemas de calidad y equidad del sistema educativo, pero su expansión se lograría a través de **SISTEMAS INTEGRADOS**³² como la estrategia para alcanzar los objetivos del Plan Social Educativo 2009 – 2014 “Vamos a la Escuela”, los cuales en su fase de diseño y pilotaje fueron apoyados por USAID/El Salvador, con la asistencia técnica de Fhi360 y el liderazgo de la DNE.

³²Durante la fase de diseño, se denominó NUCLEOS ESCOLARES, término que fue cambiado por SISTEMA INTEGRADO

Ilustración 31 Modelo de SIEITP



Fuente: Cartilla SIEITP

En este sentido la propuesta de reorganización escolar denominada Sistema Integrado, es la estrategia que permite llevar el modelo pedagógico de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno con mayor celeridad a todas las escuelas del sistema educativo.

Por otra parte, permite dar respuesta a las problemáticas educativas históricas: desajuste entre la demanda y oferta de servicios educativos, organización territorial autárquica y centralizada y pérdida del rol socializador y cohesionador de la escuela.

También el Sistema Integrado de la EITP (SI EITP) es coherente con las líneas estratégicas del PSE: “Fortalecimiento de la gestión institucional y curricular en los centros educativos” debido a que permite el desarrollo del modelo pedagógico de EITP así como también, el fortalecimiento del rol de directores tomando en cuenta la adecuación de los procesos que aseguren un desempeño eficiente; “Dignificación y desarrollo profesional del profesorado y directivos docentes”, porque considera la mejora del ambiente y condiciones de trabajo en los centros educativos para propiciar el desempeño efectivo de los docentes; “Equidad en el acceso y permanencia en el sistema educativo” ya que promueve el acceso, permanencia y conclusión de la educación básica y educación media.

Entre los elementos clave que constituyen la **estrategia de Sistema Integrado** están:

- Tiene como propósito expandir el modelo pedagógico de la EITP.
- Garantiza que todo el estudiantado tenga acceso a todos los niveles básicos del sistema educativo.

- Permite reorientar esfuerzos y recursos para enfrentar los problemas la discrepancia entre la oferta y la demanda (focalización en tercer ciclo y educación media).
- Para ampliar el acceso a niveles de tercer ciclo y educación básica será necesario tomar en cuenta estrategias tales como: residencias para albergar estudiantes, diferentes estrategias de movilización, becas, otras, para que permanente tengan acceso a todos los recursos.
- La reestructuración de las escuelas urbanas y semi-urbanas, llevará a su descongestionamiento y abrirá espacios para fortalecer la identidad de los estudiantes, facilitando espacios para su expresión.
- Fortalece y reconoce las competencias del director, los docentes y líderes de la comunidad.
- Facilita espacios de formación docentes para incidir positivamente en los aprendizajes y creación de espacios atractivos para los jóvenes y los niños.
- Ofrece aulas especializadas, por lo que se amplía la jornada para el aprendizaje.
- Mejora la organización y distribución de los recursos educativos en el territorio.
- Facilita la especialización del docente.
- Potencia al cuerpo docente como grupo colegiado de especialistas.
- Abre espacios para la investigación de las posibilidades pedagógicas que tiene el territorio.
- Posibilita el modelaje en el aula al compartir prácticas pedagógicas.
- Permite la retro-alimentación de las prácticas en el aula.
- Los espacios pedagógicos están distribuidos en varios lugares, dentro del sistema territorial. Sería el equivalente a una escuela, con una dirección central y varias sedes en donde se desarrolla el hecho pedagógico, según se distribuyan los espacios de aprendizaje en función de las capacidades y demandas existentes y futuras.
- La integralidad en todos los ámbitos en los que la escuela ejerce sus funciones: pedagógico, curricular, administrativo, gestión, desarrollo científico y tecnológico, integración con la comunidad, participación, desarrollo profesional de directores y docentes, recursos, organización, gobernabilidad, etc.
- Optimiza los recursos disponibles, alrededor de proyectos pedagógicos que brinden oportunidades educativas para todo el estudiantado.
- La optimización del uso de los recursos educativos y tecnológicos con que cuentan los centros educativos, de tal manera que se puedan redistribuir o compartir para fortalecer la mejora de la calidad de la educación.
- Creación de vínculos entre los recursos de los centros educativos y los de las comunidades, de tal manera que fortalezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes.
- Integración de CE en un territorio para compartir y complementar recursos.

- Dispone de un sistema de planificación, que brinda información y orientaciones sobre el comportamiento de la demanda educativa y mejora la calidad de los aprendizajes.
- Reorganización de centros educativos que permitirá disminuir la dispersión del sistema y brinda oportunidades de acceso a todos los estudiantes.
- Conformación SI EITP con un promedio 10 escuelas, partiendo de un número de estudiantes que permita la administración y la optimización de los costos de inversión en educación.
- Implementación paulatina de cambios en los procesos administrativos de las escuelas para que sean asumidos por el organismo de administración.

1. Estructura

El diseño del Sistema Integrado de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (SI-EITP) está constituido por tres componentes, los cuales se complementan e integran con la finalidad de mejorar significativamente la calidad y la oferta educativa, garantizando aprendizajes significativos en la población estudiantil.

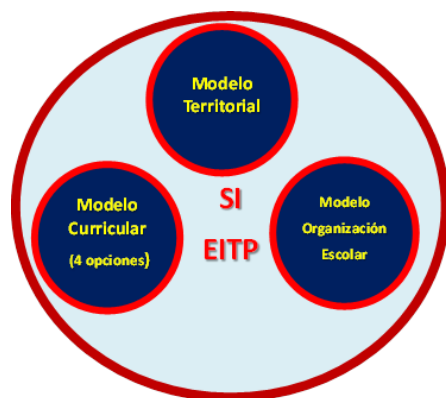


Ilustración 32 Estructura del SI EITP

- Componente Pedagógico.

Es el eje fundamental del SI EITP, por que ofrece a los estudiantes variadas opciones educativas, para el fortalecimiento de aprendizajes significativos y pertinentes en el ámbito académico, formativo y cultural, satisfaciendo a la vez las necesidades e intereses de la comunidad local y trabajando de forma flexible, organizada, armoniosa y participativa.

Este componente tiene como propósito impulsar formas de aprendizaje efectivas, logrando que menos estudiantes repitan grado, abandonen sus estudios y falten a la escuela, así como disminuir la cantidad de estudiantes con sobre edad. Alcanzar este objetivo requiere mejorar la metodología de la enseñanza y aprendizaje y, para eso, son necesarias la formación especializada de los docentes y la ampliación de la jornada escolar.

Un elemento esencial de este componente es la propuesta pedagógica establecida por el SI EITP, la cual se fundamenta en la enseñanza por disciplinas relacionadas con la realidad donde viven los estudiantes a través de proyectos.

A partir de este componente se definen la organización y gestión de los recursos y del talento humano.

- Componente de Organización Territorial (Nuclearización)

Consiste en la integración de varias escuelas de un mismo espacio conformando, así un sistema integrado implementará el modelo pedagógico de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (SI EITP). Es por ello que fortalece y reconoce las competencias de los docentes para incidir positivamente en los aprendizajes y creación de espacios atractivos para los jóvenes y los niños.

En este sentido busca la **complementariedad entre escuelas** cercanas que comparten identidad, cultura, visión, territorio y objetivos comunes, de manera que, los estudiantes de los centros escolares, tengan acceso a servicios educativos completos, desde educación inicial hasta educación media, así como a los recursos del sistema integrado: biblioteca, cancha, salón de usos múltiples, terreno para huerto escolar, entre otros.

Asimismo, **propicia una mayor coordinación y apoyo administrativo** para lograr **que el uso de los recursos sea compartido y complementario** y de esta manera s optimice la inversión financiera y el uso de los recursos existentes.

También este componente facilita la integración del SI EITP con la comunidad **mediante una organización escolar más participativa**. Es por esta razón que se implementan al redor de las Municipalidades, con la finalidad de gestionar recursos mediante acuerdos y alianzas y de esta manera fortalecer los vínculos con el territorio.

- Componente de Organización Escolar

Es el rediseño del sistema de gobierno de las escuelas, a través de instancias que favorezcan la participación de padres y madres de familia, estudiantes, personal directivo, docente y de otros actores presentes en el territorio (gobierno local, empresarios, ONGs, entre otros).

Este rediseño asegura que las funciones de éxito de toda organización escolar como son la gobernabilidad y la gestión sean administradas por instancias diferentes, con la finalidad de lograr impacto en la mejora de la calidad de los aprendizajes del estudiantado. De esta manera se resolvería los problemas de ineffectividad de la gestión escolar señaladas por la “Revisión de EDUCO” y se estarían operativizando las recomendaciones brindadas por dicho documento

En este sentido el SI EITP, propone al Organismo Directivo de la Escuela Inclusiva (ODEI), como organismo responsable de la **función de gobernabilidad**, con representación legal y personería jurídica para la toma de decisiones y rendición de cuentas.

También considera la **dirección central** como instancia que se encargará de la **función de gestión** del Sistema Integrado (acciones pedagógicas, administrativas, organizativas, directivas, control y evaluación). El propósito fundamental de esta

instancia es facilitar a los directores de cada sede dedicarse a su tarea principal que es la ejecución de la propuesta pedagógica de EITP.

En la organización se considera la existencia de consejos consultivos de directores, estudiantes y padres de familia, que asesoren la toma de decisiones orientadas a la mejora de la calidad y logro educativo.

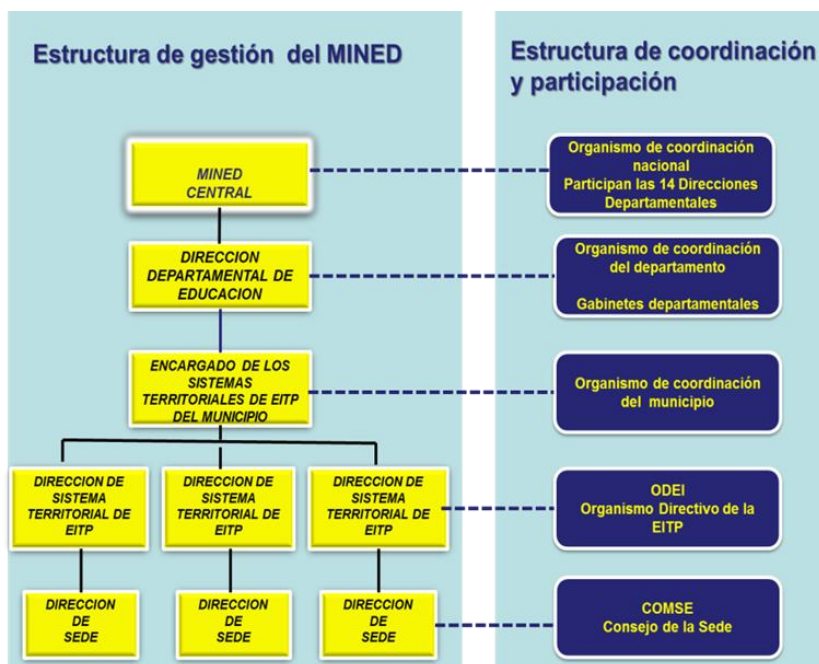
A nivel de sede también se considera el COMSE como una estructura de apoyo y análisis para la mejora continua en función de los aprendizajes y como el enclave con la comunidad.

Cada instancia que conforma la organización debe tener definidas un perfil de puesto y funciones, así como los mecanismos participativos y democráticos de elección y de acuerdo a los perfiles de puesto, manera que fortalezca un clima institucional adecuado para el aprendizaje.

2. Relaciones de coordinación

Es importante destacar que el SI EITP, tiene una visión muy fuerte de relación con la comunidad y el territorio y de una organización que define claramente la gobernabilidad del sistema educativo, de tal manera favorezca que los lineamientos sean asumidos en todos los niveles y apoyados por los diferentes actores educativos.

Ilustración 33 Relación de de coordinación de los SI EITP



Fuente: Relación de coordinación de los SIEITP

Es en este marco que se propone establecer como condición indispensable el desarrollo de una coordinación de las instancias del MINED con las estructuras presentes en territorio, con tres finalidades:

1. Asegurar que los temas educativos fueran apoyados a través de una gestión colaborativa y la optimización de los recursos orientados a sostener los procesos pedagógicos de pertinencia, calidad y calidad de los SI ETP.
2. Recuperar la centralidad de la escuela y, por tanto, de lo pedagógico como ámbito sustantivo de la gestión que sirve de soporte de los procesos de fortalecimiento de la autonomía de la escuela.
3. Establecimiento de las relaciones de los actores educativos a favor de la prestación de servicios educativos con cobertura, pertinencia, calidad y legitimidad suficiente y permanente, especialmente aquellos que están encaminados a la extensión de la jornada.

Las instancias que se propusieron en la fase de diseño, se establecieron en coherencia con la estrategia del Vice ministerio de Descentralización.

1.1.4 Evaluación externa de la gestión institucional 2009-2011, 2013 y 2014

El Ministerio de Educación desarrolla procesos de evaluación externa como una estrategia que persigue recoger información que resulte útil a los centros educativos para la identificación de sus fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión institucional considerando los ámbitos pedagógico, comunitario, organizativo y administrativo-financiero.

Se evalúa externamente desde un enfoque integral y formativo, concibiendo la evaluación como una ayuda para la toma de decisiones oportunas con base en información objetiva y sustancial respecto a los procesos educativos que se desarrollan en la institución.

El informe técnico que se presenta a continuación, contiene la información acumulada del cumplimiento de las diferentes etapas, objetivos, metas y acciones del proceso de la ejecución del Proyecto *Evaluación Externa de la Gestión Institucional a Centros Educativos de Educación Media del Sector Oficial 2013*.

La evaluación externa aplicada en el año 2013 se constituyó en un diagnóstico de la gestión institucional de una muestra de 200 centros educativos de educación media del sector oficial, agrupados en cada uno de los 14 departamentos del país. Los resultados son un insumo fundamental para los procesos de reflexión participativa que se organicen previamente a la formulación de los planes de mejora

que favorezcan una educación inclusiva y mejore los niveles de calidad educativa del sistema educativo nacional.

El Proyecto *Evaluación Externa de la Gestión Institucional a Centros Educativos de Educación Media del Sector Oficial 2013*, contó con la participación y cooperación de los siguientes equipos técnicos: el Equipo Técnico de la Gerencia de Seguimiento a la Calidad de la Dirección Nacional de Educación, quienes brindaron seguimiento en las diferentes actividades para el cumplimiento del proyecto y la coordinación con las diferentes instancias del MINED y el equipo Técnico Especialista de UCA, que implementaron las diferentes metas y acciones contempladas en el plan de trabajo. Asimismo, se contó con un equipo conformado por evaluadores y digitadores, cuyas funciones fueron las de realizar la aplicación de los instrumentos de evaluación en los centros educativos seleccionados por el MINED y el levantamiento digital de los datos recolectados.

1.1.4.1 Descripción del proyecto

1. Antecedentes del proyecto

El Ministerio de Educación (MINED), en el marco del Plan Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela”, contempla una serie de actividades de intervención en los centros educativos del Sistema Nacional. Con el propósito de fortalecer la gestión institucional en los centros educativos, se han realizado diversas acciones en la última década sobre la gestión de calidad. El último de estos esfuerzos referido a evaluación externa de la gestión institucional, fue el realizado en el año 2011 a 410 centros que imparten Educación Media en el sector oficial, a partir del cual se devolvieron los resultados para la realización de acciones de mejora de acuerdo con sus prioridades y recursos.

Para el año 2012, se realizó seguimiento a 52 centros escolares que presentaron los menores puntajes en la evaluación externa de 2011. Dicho seguimiento, estuvo a cargo de los técnicos del MINED. En este seguimiento se encontró que algunos centros educativos habían iniciado la implementación de los planes de mejora sugeridos en el reporte, otros, que habían comunicado la información a su comunidad educativa y algunos que no habían realizado ninguna acción. Para el presente año (2013), se continuará con los procesos de evaluación externa en centros educativos de Educación Media.

2. Objetivos, resultados y metas del proyecto

Objetivo General:

Diseñar y realizar la Evaluación Externa de la Gestión Institucional en una muestra de centros educativos que imparten educación media del sector oficial en todo el país.

Objetivos Específicos:

- a. Construir el marco conceptual, contextual y metodológico de la Evaluación Externa de la Gestión Institucional con base en políticas educativas públicas, la propuesta de sistema de gestión de la calidad, diseño curricular prescriptivo, enfoques sistémicos sobre desarrollo de organizaciones educativas, entre otros.
- b. Diseñar el instrumental a emplear en la Evaluación Externa de la Gestión Institucional y orientaciones para la recolección y análisis de la información.
- c. Realizar la Evaluación Externa de la Gestión Institucional en una muestra de centros educativos del sector oficial que imparten educación media, seleccionados a partir de criterios establecidos por el MINED.

- d. Definir y ejecutar la estrategia de devolución de resultados de la evaluación para los centros educativos evaluados, Direcciones Departamentales de Educación y Nivel Central del MINED.

Metas

1. Contar con los instrumentos y herramientas para la aplicación de la Evaluación Externa de la Gestión Institucional a centros educativos que imparten educación media en el sector oficial.
2. Aplicación de la Evaluación Externa de la Gestión Institucional en un máximo de 200 centros educativos de educación media del sector oficial.
3. Devolución de resultados de la Evaluación Externa de la Gestión Institucional a un máximo 200 centros educativos evaluados de educación media del sector oficial y a representantes de las 14 Direcciones Departamentales de Educación según estrategia definida.

3. Ámbito de ejecución y población destinataria del proyecto

Los procesos de orientación y evaluaciones que se realizaron en 200 centros educativos oficiales que imparten Educación Media en los 14 departamentos, en áreas urbanas y rurales, de una población total de 450, beneficiaron de manera directa a la comunidad educativa de centros educativos participantes ya que les permite identificar fortalezas, retos y reflexión sobre la base de propuestas derivadas de los resultados del proceso de evaluación. La Dirección Nacional de Educación y la Dirección Departamental de Educación, recibieron también informes que les proporcionan una mirada nacional e insumos sobre el trabajo que se están realizando en los centros educativos que imparten educación media, de igual manera, se vieron beneficiados 14 directores y directoras departamental de educación, al recibir un informe departamental y tener acceso a los informes de los centros educativos correspondientes a su zona de trabajo.

4. Actores implicados en el proyecto

La formulación y ejecución de este proyecto involucró a las siguientes instancias:

- La Gerencia de Seguimiento a la Calidad y el Departamento de la Gestión Escolar de la Dirección Nacional de Educación del Ministerio de Educación, responsable del proyecto.
- La Dirección Nacional de Gestión Departamental y su Gerencia de Asistencia Técnica, además de las Coordinaciones de Asistencia Técnica de las catorce Direcciones Departamentales.

- Los Directores y Directoras de 200 Centros Educativos de Educación Media del Sector Oficial seleccionados por el MINED.
- La Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” como institución implementadora, a través del equipo de profesionales conformado para la ejecución técnica y administrativa de este proyecto.

5. Duración y financiación

El Proyecto de *Evaluación Externa de la Gestión Institucional a Centros Educativos de Educación Media del Sector Oficial 2013*, se realizó en un periodo de mayo a diciembre de 2013, y contó con la cantidad de ciento cuarenta y nueve mil novecientos noventa y ocho 38/100 dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 149,998.38), en calidad de aporte financiero, fondos GOES.

6. Gestión y organización del proyecto

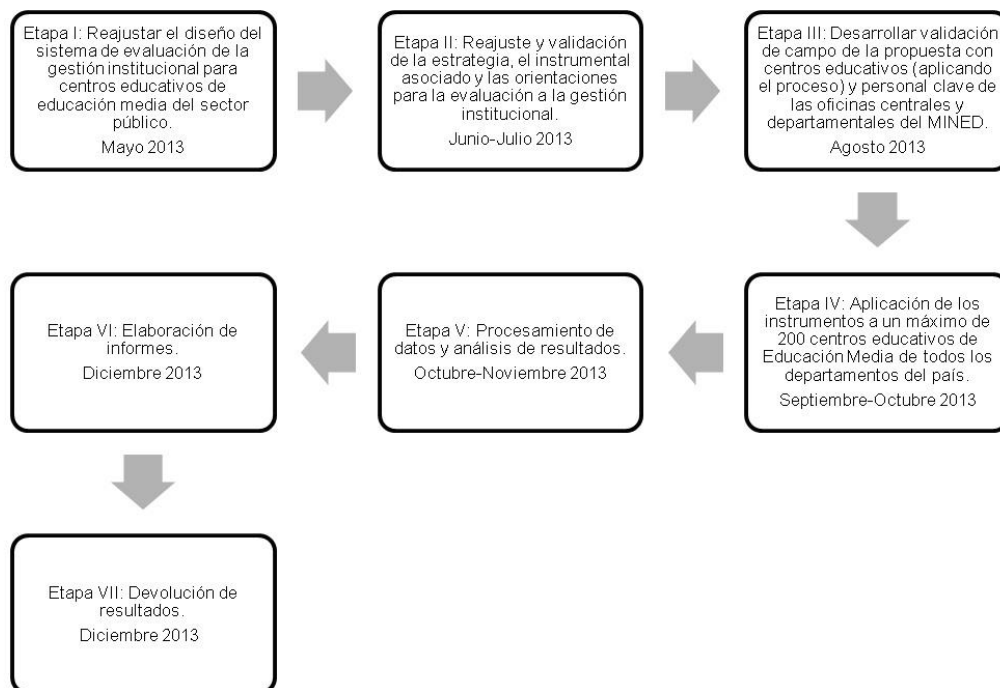
El Ministerio de Educación designó para el seguimiento del proyecto a la Dirección Nacional de Educación, a través de la Gerencia de Seguimiento a la Calidad de la Dirección Nacional de Educación. Por parte de la Universidad Centroamericana de El Salvador “José Simeón Cañas” se contrató un equipo técnico de especialistas, conformado por:

- Coordinadora técnica (1)
- Especialista en evaluación educativa (1)
- Especialista en evaluación e investigación cuantitativa (1)
- Especialista en Investigación cuantitativa-cualitativa y documentalista (1)
- Asistente Administrativo Financiero (1)
- Técnica del sistema informático de evaluación (1)
- Asistente Logística (1)
- Técnico Especialista en Informática (1)
- Evaluadores (20)
- Digitadores (5)
- Experto en gestión de la calidad institucional (1)

1.1.4.2 *Actividades ejecutadas y resultados obtenidos por la evaluación externa de la gestión institucional a centros educativos de educación media del sector oficial 2013*

La Evaluación Externa de la Gestión Institucional a Centros de Educación Media del Sector Oficial del Sector Oficial 2013, planteó siete etapas en el Plan de Trabajo. En la figura 1 se muestran las etapas desarrolladas y el tiempo en el que estas se efectuaron.

Ilustración 34 Etapas del proceso de Evaluación externa de la Gestión Institucional a Centros Educativos de Educación Media del Sector Oficial 2013



Fuente: Evaluación externa de la Gestión Institucional a Centros Educativos de Educación Media del Sector Oficial 2013

A continuación, se detallan las actividades y productos obtenidos en cada uno de los cuatro resultados establecidos en el plan de trabajo para el proceso de Evaluación Externa de la Gestión Institucional a Centros Educativos de Educación Media del Sector Oficial 2013. Los resultados se muestran en la figura

Ilustración 35 Resultados esperados del proceso de Evaluación Externa de la Gestión Institucional a Centros Educativos de Educación Media del Sector Oficial 2013

RESULTADO 1	RESULTADO 2	RESULTADO 3	RESULTADO 4
<ul style="list-style-type: none"> • Construir el marco conceptual, contextual y metodológico de la evaluación externa de la gestión institucional con base en políticas educativas públicas, la propuesta de sistema de gestión de la calidad, diseño curricular prescriptivo, enfoques sistémicos sobre desarrollo de organizaciones educativas, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el instrumental a emplear en la evaluación externa de la gestión institucional y orientaciones para la recolección y análisis de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la evaluación externa de la gestión institucional en una muestra centros educativos del sector oficial que imparten educación media, seleccionados a partir de criterios establecidos por el MINED. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y ejecutar la estrategia de devolución de resultados de la evaluación para los centros educativos evaluados, Direcciones Departamentales de Educación y Nivel Central del MINED.

Fuente: Evaluación externa de la Gestión Institucional a Centros Educativos de Educación Media del Sector Oficial 2013

1.2 Esfuerzos para la construcción de un único Modelo de Gestión Educativa - DGC

1.2.1 Modelo Salvadoreño de Excelencia en la Gestión Educativa

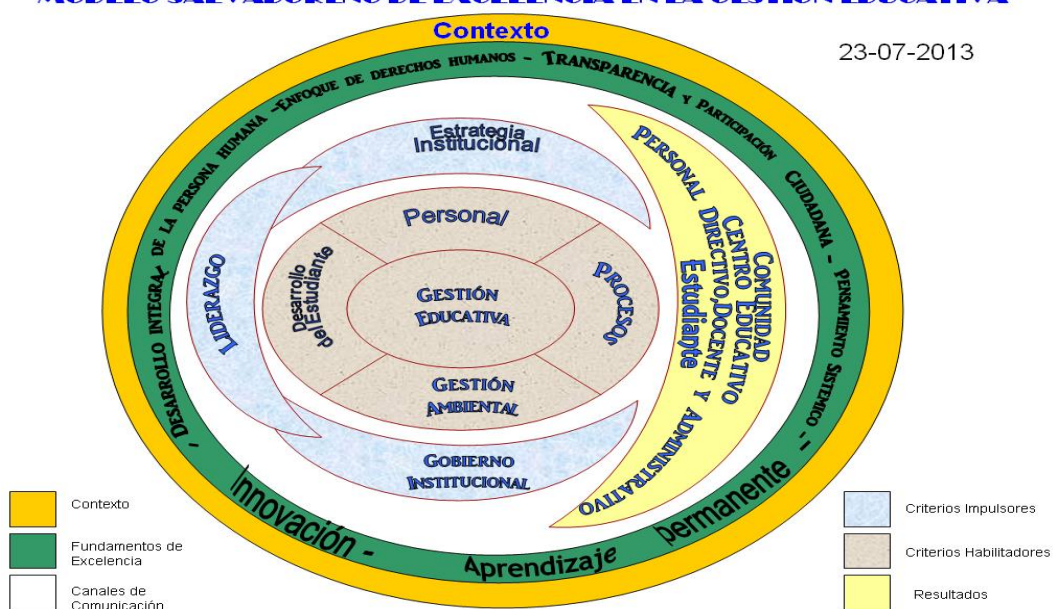
Los Modelos de Excelencia en la Gestión son referentes que permiten a las organizaciones contar con una guía orientadora sobre aspectos fundamentales a considerar para el mejoramiento permanente de la gestión, sin olvidar la generación de resultados en los diferentes grupos de interés que sean sostenibles y demostrables en el largo plazo, a partir del contexto y los resultados la organización tiene la oportunidad de crear y recrear nuevas formas de realizar la gestión, innovar permanentemente los procesos, productos y/o servicios que brinda al ciudadano.

El sector educativo, no es la excepción; los Modelos de Excelencia son aplicables a todo tipo de organizaciones, por lo que, este Modelo pretende brindar a los Centros Educativos esa ruta que le permita avanzar en el camino de la excelencia en la gestión educativa, propiciando la autorreflexión a partir del análisis de los diferentes criterios que lo conforman, a fin de buscar oportunidades de mejora permanente que contribuyan a brindar servicios educativos que satisfagan las necesidades y expectativas de la población salvadoreña.

1.2.1.1 Esquema del modelo

Ilustración 36 Estructura del Modelo Salvadoreño de Excelencia en la Gestión

MODELO SALVADOREÑO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA



Fuente: Documentos DGC

Para facilitar la comprensión del Modelo al lector, su estructura se ha diseñado de manera que a través del esquema pueda apreciar los elementos clave que deben estar presentes en una gestión de excelencia en los centros educativos.

El Modelo parte del **Contexto** como fuente de información primaria, donde se analizan la historia del Centro Educativo, sus principales características, sus retos y desafíos, entre otros, y se sustenta el siete **Fundamentos** que enmarcan toda la gestión : *Desarrollo Integral de la persona humana*; Respeto a los Derechos Humanos; Transparencia ; Participación ciudadana ; Pensamiento sistémico; Innovación y Aprendizaje permanente; donde los **Canales de Comunicación** juegan un papel muy importante para la articulación, coordinación y retroalimentación del sistema. Es importante mencionar que estos elementos fundamentales del Modelo no son evaluables, sin embargo, es necesario tenerles en cuenta para darle soporte a la gestión, de modo que el centro educativo, sea capaz de dar respuesta inmediata a los constantes cambios del entorno y a las nuevas demandas de servicios educativos del ciudadano, **Criterios de Evaluación** o implementación: 3 impulsores, 5 habilitadores y los resultados.

1.2.1.2 Elementos del modelo

Contexto

Este apartado tiene como objetivo disponer de la caracterización del contexto en el que está insertado el centro educativo. Este elemento no se evalúa, sin embargo, permite a los evaluadores contar con marco de referencia general sobre el Centro Educativo que presenta el informe.

- Describa brevemente la historia del Centro Educativo relatando su constitución y los sucesos claves, tanto internos como externos, que han determinado su desarrollo y evolución.
- Describa brevemente las características principales del Centro Educativo considerando los siguientes aspectos: actividades económicas predominantes; nivel económico y social de las familias, influencias culturales, condición geográfica, aspectos tecnológicos, composición familiar.
- Enumere los principales retos del centro educativo y la estrategia institucional planteada por el Centro Educativo.

Fundamentos del Modelo Salvadoreño de Excelencia en la Gestión Educativa

Los fundamentos de excelencia se constituyen en el referente filosófico e ideológico de la gestión y expresan conceptos reconocidos internacionalmente que se traducen en prácticas o factores de desempeño superior encontrados en organizaciones de clase mundial. El modelo que da soporte al Premio Sectorial de Educación se sustenta en seis fundamentos:

1. Desarrollo Integral de la persona humana

Los Centros Educativos promueven la formación integral de los estudiantes y el personal, desarrollando competencias para realizarse como individuos con valores, sentido de pertenencia, expresar sus potencialidades, vivir una vida plena y saludable en la escuela, familia y comunidad.

Los centros educativos enfrentan desafíos para la preparación y formación de nuevas generaciones, entendiendo la educación como un proceso transformador de los entornos sociales y culturales.

2. Respeto a los Derechos Humanos

La escuela tiene como principal desafío, garantizar el derecho a una educación de calidad, proporcionando una oferta educativa que responda a las necesidades del ciudadano y el contexto, en el marco de las políticas nacionales, convenios y/o tratados internacionales suscritos por El Salvador, orientados a la eliminación gradual de las barreras de acceso y de participación que impiden el cumplimiento de derecho efectivo a una educación oportuna, integral, de calidad y en condiciones de equidad.

3. Transparencia

La Gestión Educativa transparente del Centro Educativo es abierta a la opinión pública, permeable a las propuestas de mejora y de cambio provenientes de la ciudadanía. Para garantizar la transparencia de la gestión educativa el centro educativo pondrá a disposición de la población, información relativa a los servicios educativos y prestaciones que ofrecen, requisitos, condiciones, trámites, plazos de los procedimientos administrativos y los medios para acceder a ellos. Asimismo, ofrece información actualizada referida a la ejecución y resultados del centro educativo, propicia los espacios pertinentes para generar la participación ciudadana.

4. Participación ciudadana

La participación ciudadana en la gestión educativa refuerza la posición activa de los ciudadanos y las ciudadanas como miembros de la comunidad educativa, permite la expresión y defensa de sus intereses, el aprovechamiento de sus experiencias y la potenciación de sus capacidades, contribuyendo de esta manera a mejorar la calidad de la educación, bajo el principio de corresponsabilidad social, por el cual los ciudadanos y las ciudadanas, individualmente o agrupados en colectivos, tienen que contribuir al bien común o interés general de la sociedad, favoreciendo la inclusión y la cohesión social.

5. Pensamiento sistémico.

Mediante el pensamiento sistémico la comunidad educativa, visualizará el centro educativo como un sistema, comprendiendo la relación de los programas y procesos que desarrolla para obtener los resultados esperados, que tienen que ver con estudiantes, personal docente y administrativo, institucionales y la comunidad. En este sentido, cada grupo de interés conocerá de su trascendencia, interacción e interdependencia con cada silo funcional del sistema educativo.

6. Innovación.

La comunidad educativa y los grupos de interés en el ámbito educativo, desarrollan deliberada y sistemáticamente procesos de aprendizaje que les permita cambiar su estructura de pensamiento y, en consecuencia, descubrir brechas, generar acciones y obtener nuevos resultados.

7. Aprendizaje permanente.

El conocimiento, del cual se derivan las decisiones y las acciones que conducen a un desempeño superior, se ha de apalancar en una cultura que propicie la observación sistemática, la reflexión abierta y compartida, la construcción conjunta de perspectivas y la experimentación coordinada.

Criterios de evaluación

El modelo cuenta con cuenta con 9 criterios para impulsar y evaluar la gestión educativa, conformados de la siguiente manera: 3 capítulos destinados a los **Criterios Impulsores** del Modelo: Liderazgo, Estrategia Institucional y Gobierno Institucional, 5 capítulos para los Criterios Habilitadores: Personal, Desarrollo del Estudiante, Gestión Educativa, Gestión ambiental, Procesos y un capítulo dedicado a los resultados. Los cuales sirven de guía para implantar el **Sistema de Gestión Educativa**, orientan el proceso de autorreflexión participativa y el proceso de preparación para el informe de postulación al Premio Sectorial de Educación, entre otros.

- **Criterios impulsores:**

1. Liderazgo
2. Estrategia Institucional
3. Gobierno Institucional

- **Criterios habilitadores:**

1. Personal
2. Desarrollo del Estudiante
3. Gestión Educativa
4. Gestión ambiental
5. Procesos

Resultados:

Los resultados de la gestión, representan la concreción de los objetivos y metas trazados, permiten medir y evaluar la efectividad de las estrategias, planes, programas y proyectos impulsados por el centro educativo para la creación de valor público en los diferentes grupos de interés: estudiantes, personal, centro educativo y la comunidad. Asimismo, sirven como referente para la innovación permanente de los procesos, productos y/o servicios educativos.

Tabla 37 Compendio de Criterios y Sub Criterios del Modelo Salvadoreño de Excelencia en la Gestión Educativa

No	Criterio	Sub Criterio	Puntaje
1	LIDERAZGO		100
		1.1 Estilo de Liderazgo	
		1.2 Orientación hacia una cultura de	
		1.3 Gestión de alianzas	
2	GOBIERNO		75
	INSTITUCIONAL	2.1. Conformación de la instancias	
		2.2. Toma de decisiones	
		2.3. Comunicación y apropiación	
		2.4. Educación ciudadana	
3	ESTRATEGIA		75
	INSTITUCIONAL	3.1. Formulación Estratégica	
		3.2. Formulación Operativa: planes,	
		3.3. Monitoreo y evaluación	
4	PERSONAL		50
		4.1. Proceso de selección e inducción	
		4.2. Formación y actualización del	
		4.3. Evaluación y reconocimientos	
5	DESARROLLO DEL		100
	ESTUDIANTE	5.1. Ingreso y seguimiento a estudiantes	
		5.2. Bienestar y desarrollo personal del	
		5.3. Estímulos y reconocimientos al	
6	GESTION		200
		6.1. Desarrollo curricular	
		6.2. Experiencias Educativas.	
		6.3. Evaluación en el aula	

No	Criterio	Sub Criterio	Puntaje
7	GESTION AMBIENTAL Y TECNOLÓGICA		50
		7.1. Educación Ambiental	
		7.2. Capacidad de innovación y aplicación	
8	PROCESOS		100
		8.1. Sistema de gestión de la calidad	
		8.2 Gestión de recursos	
		8.3 Gestión de riesgos	
9	RESULTADOS		250
		9.1. Resultados en los estudiantes	
		9.2. Resultados en el personal directivo,	
		9.3. Resultados en el Centro Educativo	
		9.4. Resultados en la Comunidad	
	TOTAL		1000

Fuente: Documentos DGC

Seguidamente de establecer los criterios y sus puntajes de evaluación para el modelo, se describen en una serie de 9 capítulos los que comprende cada uno de ellos para una mejor comprensión de los que se debe tomar en cuenta cuando se utilicen los instrumentos de evaluación.

1.3 Caracterización de la gestión educativa de los CE de El Salvador

1.3.1 Ámbitos de la Gestión Educativa

Se ha dividido la Gestión Educativa en cuatro ámbitos, considerando cada uno de ellos como áreas de intervención en las que se agrupan elementos o acciones de naturaleza homogénea. Por cada uno de estos ámbitos se han identificado procesos significativos para el favorecimiento de mejores aprendizajes en el estudiantado y la construcción de un centro educativo más incluyente y democrático. A su vez, para obtener información de cada proceso se han planteado indicadores que proporcionarán información cuantitativa y cualitativa de la forma en la que se concreta cada proceso. Los **ámbitos de la gestión institucional** que se evaluarán se definen a continuación, junto con sus respectivos **procesos** e **indicadores**:

1.3.1.1 Gestión administrativa y financiera

Se refiere al uso eficiente de los recursos en la institución educativa en función de apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de la administración de la planta física, los recursos materiales y didácticos, el talento humano y los recursos financieros

Proceso: **Administración de recursos humanos**

Incluye los procesos de inducción y la designación de funciones al personal docente, así como, la evaluación del desempeño y las razones de continuidad laboral del profesorado. Se valorará la selección y nombramiento del personal docente dado que se trata de procesos realizados externamente.

Indicador: *Distribución del personal de acuerdo a su especialidad según asignatura o funciones administrativas.*

Descripción: Incluye, por un lado, la cantidad de docentes que imparten las asignaturas de acuerdo a su especialidad; y por otro, la existencia de personal administrativo a partir de roles. En el caso del personal docente, se incluye el conocimiento de las funciones y actividades que les corresponden. Es conveniente que *muchos* o *todos* los docentes impartan las asignaturas de acuerdo a su formación. Es igualmente recomendable que *muchas veces* y *siempre* tengan conocimiento de sus funciones.

Indicador: *Existencia de procesos de inducción para el nuevo personal docente.*

Descripción: Identificación de la existencia de procesos de inducción y de los mecanismos que se utilizan para su implementación. La ausencia de procesos de inducción debe motivar la valoración de la conveniencia de incorporar a los nuevos docentes a las dinámicas institucionales, de manera deliberada.

Indicador: *Valoración del proceso de selección y nombramiento del personal docente.*

Descripción: Incluye la valoración sobre la comunicación de plazas, criterios de selección, adjudicación de plazas y duración del proceso de selección de personal docente por parte del Tribunal de la Carrera Docente.

Indicador: *Formas de evaluación del desempeño docente.*

Descripción: Se refiere a las estrategias o acciones que dirige o realiza el director o directora para valorar el trabajo del profesorado. La ausencia de estrategias o acciones de evaluación del desempeño del profesorado no abona a la mejora continua, dado que no se evidencian fortalezas o debilidades de la práctica pedagógica.

Indicador: *Motivos de continuidad laboral en el centro educativo.*

Descripción: Razones por las que el personal docente permanece en el centro educativo, reconociendo motivos individuales, institucionales y sociales.

Proceso: **Administración de recursos y materiales didácticos**

Comprende los criterios para la adquisición y distribución de los recursos y materiales didácticos al interior del centro educativo.

Indicador: *Criterios para priorizar la adquisición del material didáctico.*

Descripción: Razón que predomina en la adquisición del material didáctico que se distribuirá entre el personal docente. Cada centro educativo debe reflexionar acerca de la contribución del criterio que utiliza en la eficiencia de los recursos.

Indicador: *Criterios de la asignación de los recursos y materiales didácticos del centro educativo.*

Descripción: Consideraciones que se toman en cuenta para la distribución de los recursos y materiales didácticos entre el personal docente. Cada centro educativo debe reflexionar acerca de la contribución del criterio que utiliza en la eficiencia de los recursos. La no distribución de material didáctico falta de apoyo a la labor docente.

Proceso: **Registro académico interno**

Sistema de información de la matrícula y los resultados académicos del estudiantado, cuyo control ocurre a través de una serie de instrumentos internos.

Indicador: *Matrícula inicial.*

Descripción: Cantidad de estudiantes inscritos al inicio del año escolar.

Indicador: *Instrumentos de registro académico interno.*

Descripción: Medios que el profesorado utiliza internamente para registrar los resultados de aprendizaje del estudiantado, diferentes al SIRAI.

Proceso: **Infraestructura**

Distribución y condiciones de la planta física del centro educativo. Incluye los mecanismos de mantenimiento, ornato y limpieza y la efectividad de los mismos.

Indicador: *Condiciones de la infraestructura: tamaño, distribución, adecuación inclusiva, seguridad, mantenimiento, ornato y limpieza.*

Descripción: Características de las instalaciones que permiten el acceso y atención adecuada a todo el estudiantado y personal de la institución. Incluye los mecanismos del mantenimiento, ornato y limpieza. La comunidad educativa debe reflexionar sobre los efectos que las instalaciones, mobiliarios y equipos tienen en los procesos de aprendizaje y en la atención a la diversidad.

Indicador: *Valoración del mantenimiento, ornato y limpieza de la institución.*

Descripción: Apreciación que la comunidad educativa tiene del mantenimiento, ornato y limpieza dentro del centro educativo. Valorar los mecanismos de mantenimiento como *nada oportuno* o *poco oportuno*, y el ornato y la limpieza como *insatisfactoria* o *poco satisfactoria* indicará que estos son aspectos a potenciar dentro de la institución.

Proceso: **Administración del presupuesto anual**

Distribución, ejecución y seguimiento del presupuesto anual del centro educativo.

Indicador: *Criterios para la distribución del presupuesto del centro educativo.*

Descripción: Razón que predomina para la distribución del presupuesto. Aunque se reconoce que las normativas ministeriales delimitan la distribución del presupuesto, este debe satisfacer las necesidades educativas prioritarias.

Indicador: *Mecanismos de seguimiento a la ejecución presupuestaria.*

Descripción: Estrategias por medio de las cuales se revisa la ejecución del presupuesto de manera periódica. La falta de seguimiento de la ejecución presupuestaria es inconveniente para la eficiencia del mismo.

Indicador: *Problemas en la ejecución del presupuesto del centro educativo.*

Descripción: La administración del presupuesto puede dificultarse por la ocurrencia de problemas diversos que afectan su ejecución. La identificación de estos problemas y sus causas debe conducir a la implementación de acciones o medidas que favorezcan una ejecución presupuestaria eficiente.

1.3.1.2 Gestión organizativa

Incluye todos aquellos elementos que posibilitan el desarrollo efectivo de los procesos de gestión en el centro educativo, desde la toma de decisiones hasta el sistema de relaciones interpersonales que se establecen entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Proceso: Planificación estratégica y toma de decisiones

Proceso a partir del cual se identifican los objetivos y metas de la institución educativa para los que se determinan estrategias y recursos. Este proceso implica acciones de diagnóstico, reflexión y toma de decisiones en su formulación, ejecución y evaluación. La planificación estratégica se concreta en un instrumento que puede adquirir diferentes denominaciones.

Indicador: *Forma frecuente en la que se toman las decisiones institucionales.*

Descripción: Persigue identificar el mecanismo de participación que con mayor frecuencia es utilizado en la toma de decisiones institucionales, considerando que la toma de decisiones es democrática cuando las personas votan o son consultados directamente o a través de representantes.

Indicador: *Instrumentos de planificación estratégica institucional.*

Descripción: Persigue la identificación del instrumento de planificación estratégica de la institución, entendiendo la planificación estratégica como el conjunto de decisiones que la institución planea desarrollar en el mediano o largo plazo para alcanzar

determinados objetivos y metas. La mención únicamente del Plan Escolar Anual (PEA) implica una planificación operativa, pero no estratégica.

Indicador: *Participación de docentes, estudiantes y padres, madres o responsables en la formulación de la planificación estratégica.*

Descripción: Maneras en las que los miembros de la comunidad educativa participan en la formulación de la planificación estratégica de la institución, valorando su involucramiento directo o indirecto en la toma de decisiones acerca de la ruta de desarrollo de la misma. La respuesta de *no participa* requiere de acciones que motiven o favorezcan el involucramiento de la comunidad educativa.

Indicador: *Formas de dar a conocer la planificación estratégica a docentes, estudiantes y padres, madres o responsables.*

Descripción: Medios por los que los miembros de la comunidad educativa se enteran del contenido esencial de la planificación estratégica vigente. La falta de conocimiento del contenido de la planificación estratégica demanda la valoración de la importancia de publicitar la información en el centro educativo.

Indicador: *Representatividad de los miembros en la estructura organizativa.*

Descripción: Identificación del cargo o de la unidad organizativa que desde la opinión de los miembros de la comunidad educativa representa sus intereses formalmente. Se considera conveniente que la representatividad resida en diferentes unidades organizativas, y no se concentre en una sola figura. La percepción de no estar representado debe provocar reflexión sobre el sentido de pertenencia.

Proceso: Liderazgo directivo

Se refiere al modo en que la persona con las funciones de dirección en la institución educativa ejerce el liderazgo incluyendo la aceptación que las personas tienen de su autoridad y las valoraciones acerca de su desempeño.

Indicador: *Grado de aceptación de la autoridad del director o directora.*

Descripción: Se valora la aceptación de la autoridad del director o directora a partir del efecto que esta provoca en los miembros de la comunidad educativa, valorando con mayor grado de aceptación las posiciones de motivado o comprometido.

Indicador: *Valoración de la gestión del director o directora por docentes, estudiantes, padres, madres o responsables.*

Descripción: Nivel de satisfacción de la gestión del director o directora en los miembros de la comunidad educativa, considerando como deseable las valoraciones de excelente, muy buena y buena.

Indicador: *Valores que promueve el director o directora en la gestión institucional.*

Descripción: Identificación de los valores como principios o guías para la acción que promueve el director o directora. Se consideran valores cívicos (tolerancia, inclusión, solidaridad, respeto, honestidad) que favorecen la convivencia social armónica; valores instrumentales (dedicación, disciplina, iniciativa, flexibilidad, responsabilidad) para conseguir determinados propósitos institucionales; y valores autoritarios (lealtad, obediencia, cumplimiento) que evidencian un liderazgo centralista.

Indicador: *Procesos de mejora institucional que promueve el director o la directora.*

Descripción: Procesos, estrategias o acciones sistemáticas o periódicas que realiza el director o directora con participación de los miembros de la comunidad educativa para reflexionar sobre las áreas de mejora y planificar una ruta para la mejora continua. La ausencia de estos procesos se convierte en un área de oportunidad para el desarrollo institucional y profesional docente.

Indicador: *Distribución del tiempo en horas que a la semana el director o la directora dedica a las actividades de gestión pedagógica, organizativa, comunitaria y administrativa.*

Descripción: Se refiere a las horas que dedica el director o directora durante su semana laboral (44 horas) para la realización de las actividades que corresponden a los procesos incluidos en cada ámbito. Las 44 horas se distribuirán en cuatro partes, de acuerdo con los ámbitos de gestión: pedagógica, organizativa, comunitaria y

administrativa-financiera. Un desequilibrio a favor de la gestión administrativa-financiera demanda una reflexión del director o directora acerca de la centralidad de la gestión pedagógica.

Proceso: Clima institucional

Conjunto de dinámicas, relaciones y percepciones que se generan en el conjunto de personas que comparten la institución educativa.

Indicador: *Satisfacción con el clima institucional en directores o directoras, docentes, estudiantes y padres, madres o responsables.*

Descripción: Nivel de satisfacción con respecto al clima institucional, entendiendo este como la percepción que tienen los miembros de la comunidad educativa respecto al ambiente en el cual desarrollan sus actividades cotidianas en interacción con las demás personas. Se valorará como deseable las respuestas de *muy satisfecho* y *satisfecho*.

Indicador: *Conflictos más frecuentes entre los miembros de la comunidad educativa.*

Descripción: Alude a los factores que provocan los conflictos interpersonales, entendidos como las interacciones de los diversos miembros de la comunidad educativa caracterizadas por las discrepancias o diferencias que hacen que cada uno o una se vea como una amenaza u obstáculo.

Indicador: *Formas frecuentes de afrontar los conflictos.*

Descripción: Se refiere a las reacciones frente a los conflictos interpersonales o las formas en las que se busca superarlos al interior del centro educativo. Se consideran como formas constructivas o positivas las que están orientadas a resolver el conflicto utilizándolo como una oportunidad de aprendizaje (persuasión, concesión y colaboración) y como formas poco constructivas o negativas las que no resuelven el conflicto y por el contrario lo agravan o perpetúan (enfrentamiento, negación y ocultamiento).

Indicador: *Existencia de acuerdos de convivencia.*

Descripción: Existencia de normas que regulan la interacción de las personas que conforman la comunidad educativa. La falta de normas de convivencia motiva la necesidad de su establecimiento para contribuir a una mejor convivencia.

Indicador: *Conocimiento de acuerdos de convivencia.*

Descripción: Alude a las formas en las que se difunden los acuerdos de convivencia y que son identificadas por los diferentes miembros de la comunidad educativa. Se valora como más conveniente la publicitación de los acuerdos en lugares de acceso más frecuente de los miembros de la comunidad educativa (pasillos y aulas) o utilizando medios de divulgación más directos (circulares, sitio web).

Proceso: Formación en el centro educativo

Comprende las estrategias formativas que se desarrollan al interior de los centros educativos a partir de sus necesidades e intereses de formación, de manera autónoma y basada en el aprendizaje entre iguales, pudiendo incluir la gestión de apoyo de especialistas externos a la institución.

Indicador: *Estrategias de autoformación grupal o colegiada en el centro educativo.*

Descripción: Acciones organizadas al interior del centro educativo en las que participa el profesorado o el personal administrativo para actualizar sus competencias. Puede incluir la participación de actores externos como facilitadores, por ejemplo, asistentes técnicos departamentales, docentes o directivos de otros centros educativos, etc. La no realización de acciones formativas sugiere que el centro educativo valore la necesidad de autoformación.

Indicador: *Temas de actualización pedagógica y administrativa.*

Descripción: Ejes temáticos que se desarrollan mediante las estrategias de autoformación. Aun cuando se reconoce que la autoformación responde a las necesidades formativas particulares, deben priorizarse los temas vinculados con la mejora continua de las prácticas pedagógicas.

1.3.1.3 Gestión pedagógica

Comprende los procesos que el centro educativo desarrolla para asegurar la formación integral del estudiantado, constituyéndose como la misión central de toda institución educativa. Está relacionada con las formas en que el profesorado realiza las adecuaciones al currículo traducidas a una planificación didáctica que orienta el desarrollo de los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Incluye también las formas de interacción entre estudiantes, docentes y familias que contribuyen con el aprendizaje de los primeros.

Proceso: Planificación didáctica

Supone la reflexión y la toma de decisiones sobre la previsión de las acciones más adecuadas para el logro de los objetivos de aprendizaje. El resultado de este proceso reflexivo se plasma en un instrumento que debe incorporar los componentes básicos de la planificación didáctica: objetivos, contenidos, actividades, recursos y evaluación. Dada la diversidad en el estudiantado, el profesorado realiza las adecuaciones metodológicas que aseguren que cada estudiante consiga los objetivos propuestos.
--

Indicador: Formas de organización para la planificación didáctica.

Descripción: Manera en que se elabora la planificación didáctica en el centro educativo, siendo deseable la que se realiza en grupos de docentes.

Indicador: Fuentes de la planificación didáctica.
--

Descripción: Información o documentos que el profesorado utiliza como referentes de la planificación didáctica para el desarrollo de los programas de estudio. Se espera como indispensable la utilización de los programas de estudio.

Indicador: Elementos de la planificación en la que se incorporan adecuaciones curriculares.
--

Descripción: Componentes de la planificación didáctica en la que el profesorado realiza adaptaciones o modificaciones para dar respuesta a las necesidades educativas del estudiantado.

Indicador: *Criterios de adecuaciones curriculares.*

Descripción: Razones por las que el profesorado incorpora adecuaciones curriculares en la planificación didáctica.

Proceso: **Prácticas pedagógicas**

Articulación de saberes, procedimientos, estrategias, recursos y relaciones interpersonales que caracterizan la intervención docente en un grupo de estudiantes.

Indicador: *Formas de atención a la diversidad (sobredotación, discapacidad, vulnerabilidad social).*

Descripción: Incorporación de acciones o recursos para atender las necesidades educativas específicas de estudiantes con discapacidad, sobredotación o vulnerabilidad social. Las respuestas de no se atienden, evidenciará la ausencia de prácticas inclusivas en el aula.

Se entenderá discapacidad a cualquier restricción o impedimento de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para el ser humano. Sobredotación hace referencia a un funcionamiento mental superior, en el sentido de poseer una capacidad superior de manipular, almacenar, memorizar o recuperar la información. Y, finalmente, vulnerabilidad social se comprende como una condición social de riesgo o de dificultad, que inhabilita e invalida, de manera inmediata o en el futuro, a los grupos afectados, en la satisfacción de su bienestar - en tanto subsistencia y calidad de vida.

Indicador: *Estrategias metodológicas que se utilizan con mayor frecuencia.*

Descripción: Formas de intervención pedagógica que el profesorado utiliza con mayor frecuencia al desarrollar la asignatura que les corresponde. Se considerará como una intervención docente tradicional la mención del dictado, la transcripción del libro de texto y copiar de la pizarra.

Indicador: *Valoración del clima de aula por el estudiantado.*

Descripción: Apreciación que el estudiantado tiene del clima de su aula a partir de cómo se siente o de las emociones que experimenta al interior de su sección. Sentirse

alegre, motivado, seguro y tranquilo siempre o frecuentemente revela un clima de aula positivo y la prevalencia de a veces o nunca evidencia un clima de aula negativo.

Indicador: *Características de las relaciones interpersonales en el aula.*

Descripción: Valoración de las relaciones que se establecen entre el profesorado; entre estudiantes; entre profesorado y estudiantes; entre profesorado y directivos; y entre profesorado y padres, madres o responsables. La prevalencia de siempre o frecuentemente indican relaciones interpersonales positivas mientras que una mayor frecuencia de a veces o nunca denota relaciones interpersonales negativas.

Indicador: *Recursos didácticos que se utilizan con mayor frecuencia.*

Descripción: Materiales y equipos que el profesorado utiliza con mayor frecuencia al desarrollar la asignatura que le corresponde. Se considerará como conveniente la combinación de recursos de diferente tipo (impresos, informáticos, audiovisuales y tableros).

Proceso: **Evaluación y resultados de aprendizaje**

Aplicación de procedimientos e instrumentos para obtener información del proceso de aprendizaje de cada estudiante en función de los objetivos y contenidos desarrollados que se traducen en evidencias de la progresión del aprendizaje.

Indicador: *Estrategias de evaluación de aprendizaje más frecuentes.*

Descripción: Formas de evaluación que el profesorado utiliza con mayor frecuencia para valorar los aprendizajes del estudiantado. Se considerará como favorable la combinación de estrategias de evaluación que favorezcan la verificación del aprendizaje de diferentes tipos de contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.

Indicador: *Porcentaje de estudiantes por sección que aprobaron el segundo período.*

Descripción: Porcentaje de estudiantes que durante el segundo período obtuvieron la nota mínima (6) o más de aprobación en cada una de las cinco asignaturas básicas:

matemática, lenguaje y literatura, estudios sociales y cívica, ciencias naturales e idioma inglés.

Indicador: *Actividades de refuerzo para estudiantes.*

Descripción: Las actividades de refuerzo académico son las estrategias que el centro educativo organiza para fortalecer destrezas y debilidades identificadas en el estudiantado a partir del análisis de los resultados de las evaluaciones de aprendizaje. El refuerzo se debe efectuar durante todo el año y no debe confundirse con las actividades de recuperación. La ausencia de actividades de refuerzo denota falta de atención a las dificultades de aprendizaje.

Indicador: *Coherencia entre objetivos, contenidos y actividades de evaluación.*

Descripción: Se refiere a la congruencia o articulación que debe existir entre lo que valoran las actividades de evaluación con los objetivos programáticos y los contenidos desarrollados. Incluye el conocimiento previo por parte del estudiantado de los criterios con los que será valorada la actividad de evaluación desarrollada. Una frecuencia de nunca y pocas veces es indicativo de la falta de articulación entre lo desarrollado en clases y lo evaluado.

Indicador: *Flexibilidad en el uso de instrumentos de evaluación.*

Descripción: Alude a la posibilidad de que el instrumento o actividad de evaluación sea modificada para atender dificultades específicas de estudiantes. Se considerará inflexibilidad en la evaluación cuando aplica la evaluación de acuerdo con lo establecido o cuando la o el docente convence al estudiante de que debe hacerla.

Indicador: *Nivel de cumplimiento de las actividades de evaluación ex aula.*

Descripción: Se refiere a la frecuencia con la que el estudiantado cumple con las actividades de evaluación que el profesorado solicita desarrollar después del horario de clases. Se valorará con un nivel de cumplimiento deseable las respuestas de siempre y frecuentemente.

Indicador: *Usos de los resultados de evaluación interna y externa de estudiantes.*

Descripción: Parte del enfoque que los resultados de evaluación son evidencias de la progresión de los aprendizajes del estudiantado. Comprende la frecuencia de la devolución de los trabajos y exámenes (o notas), la forma en la que estos son devueltos (formativa, pasiva u ofensiva, siendo deseable la primera de estas formas), además de la reflexión para la definición de acciones de mejora a partir de los resultados obtenidos.

Proceso: **Seguimiento pedagógico**

Se entiende como el conjunto de estrategias o acciones que se desarrollan en el centro educativo con la intervención de personal interno, para acompañar y orientar al profesorado en la toma de decisiones educativas relacionadas con los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación.

Indicador: *Estrategias y personas que brindan asesoramiento interno.*

Descripción: Formas en las que personal interno del centro educativo proporciona apoyo pedagógico al profesorado para potenciar fortalezas y superar debilidades en su práctica pedagógica. Se considerará como una oportunidad de mejora la ausencia de asesoramiento interno.

Indicador: *Apoyos para el docente en la atención a la diversidad dentro del centro educativo.*

Descripción: Se refiere a la presencia permanente en el centro educativo de profesionales especialistas que ayudan al profesorado en la atención de las necesidades o problemas del estudiantado relacionados con el aprendizaje o la conducta.

1.3.1.4 Gestión comunitaria

Se refiere a las relaciones entre la escuela y su entorno. Una escuela abierta a la participación de las familias y de otros actores o miembros de la comunidad y del territorio donde se ubica el centro educativo es promovida e impulsada por sus directivos. Se espera que, por su parte, la comunidad asuma la responsabilidad de la educación de sus miembros contribuyendo con los procesos educativos que se

desarrollan en la escuela a través del apoyo en recursos o mediante el aporte de conocimientos.

Proceso: Participación de la comunidad educativa

Hace referencia a la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa en las actividades institucionales y en los procesos de aprendizaje del estudiantado, a través de su involucramiento en la vida escolar y su participación en los órganos correspondientes.

Indicador: Formas de participación de los actores de la comunidad educativa.

Descripción: Hace referencia a las dos formas más frecuentes en las que participan los diferentes actores de la comunidad educativa para impulsar el desarrollo del centro educativo. Se incluyen formas de participación operativas y estratégicas que sean adicionales a las actividades académicas.

Indicador: Involucramiento de padres, madres o responsables en el desarrollo educativo de los y las estudiantes.

Descripción: Se refiere a los motivos por los cuales los padres, madres y responsables acuden al centro educativo y las formas en que estos apoyan los procesos de enseñanza y aprendizaje de sus hijos e hijas. Los padres, madres o responsables muestran un involucramiento activo cuando se interesan por atender directamente las necesidades educativas de sus hijos.

Proceso: Gestión de riesgos medioambientales

La gestión del riesgo se refiere a la adopción y aplicación de medidas para reducir o limitar los efectos desfavorables que se producen como consecuencia de los riesgos por causas ambientales. En las instituciones educativas comprende las acciones que se desarrollan para la identificación de los riesgos, además de las estrategias que aplicarán para fortalecer sus capacidades de prevención ante situaciones de emergencia o desastre.

Indicador: *Riesgos medioambientales identificados en la comunidad.*

Descripción: Identificación por parte de la comunidad educativa de los riesgos existentes en el centro educativo, en caso de sismos, inundaciones, deslizamientos y derrumbes. La no identificación de riesgos evidencia la falta de cultura de prevención.

Indicador: *Acciones de prevención y gestión de riesgos medioambientales implementadas.*

Descripción: Alude a las acciones del Plan de Protección Escolar (PPE) que ya se han llevado a cabo en el centro educativo, las cuales incluyen la elaboración de mapas, conformación y capacitación de comités, y otras acciones específicas contempladas en el PPE. Además, identifica a los miembros de la comunidad educativa que participaron en la elaboración de este plan.

Proceso: **Prevención de riesgos psicosociales**

Se refiere a las estrategias de abordaje planteadas desde el centro educativo para la atención de las situaciones de los riesgos identificados en la comunidad, la familia y el centro educativo. Incluye la apreciación de seguridad manifestada por el estudiantado, tanto dentro como fuera del centro escolar.

Indicador: *Riesgos psicosociales identificados en la comunidad.*

Descripción: Frecuencia en la que ocurren situaciones de riesgo psicosocial en cinco cuadras alrededor del centro educativo. Abarca las siguientes categorías de riesgo: violencia, drogadicción, alcoholismo e infraestructura de riesgo. Frecuencias de pocas veces, muchas veces y siempre en cualquiera de los riesgos identificados implicará la necesidad de acciones de prevención e intervención en el centro educativo.

Indicador: *Riesgos psicosociales identificados en la familia.*

Descripción: Frecuencia en la que ocurren situaciones de riesgo psicosocial en las familias del estudiantado que asiste al centro educativo. Abarca las siguientes categorías de riesgo: migración, violencia, drogadicción, alcoholismo y pobreza extrema. Frecuencias de pocas veces, muchas veces y siempre en cualquiera de los

riesgos identificados implicará la necesidad de acciones de prevención e intervención en el centro educativo.

Indicador: *Riesgos psicosociales identificados en el centro educativo.*

Descripción: Frecuencia en la que ocurren situaciones de riesgo psicosocial dentro del centro educativo. Abarca el consumo de drogas y alcohol, así como la violencia física, verbal, sexual y por pandillas. Escaparse del centro educativo coloca al estudiantado en vulnerabilidad frente a los riesgos en la comunidad. Frecuencias de pocas veces, muchas veces y siempre en cualquiera de los riesgos identificados implicará la necesidad de acciones de prevención e intervención en el centro educativo.

Indicador: *Porcentaje de estudiantes con sobreedad por grado.*

Descripción: Porcentaje de estudiantes inscritos en educación media que cuentan con dos años o más de la edad correspondiente a ese año o grado.

Indicador: *Porcentaje de estudiantes que repiten grado o año.*

Descripción: Porcentaje de estudiantes inscritos en educación media que repite el grado que cursan actualmente.

Indicador: *Porcentaje de estudiantes que desertan.*

Descripción: Porcentaje de estudiantes inscritos en educación media que han dejado definitivamente de asistir al centro educativo. La presencia de deserción en el centro educativo requerirá de un análisis de sus factores causales y la implementación de acciones para superarla.

Indicador: *Existencia de estrategias para atender repitencia y sobreedad.*

Descripción: Tipos de apoyo que se ofrecen dentro del centro educativo para el estudiantado que repite grado o con sobreedad. La ausencia de acciones de apoyo ante la repitencia y sobreedad disminuye la eficiencia terminal del centro educativo.

Indicador: *Medidas de intervención frente al riesgo psicosocial en el centro educativo.*

Descripción: Hace referencia a la existencia de normativas en el C.E. para la prevención del riesgo psicosocial. Incluye la frecuencia con la que se realizan acciones para hacer frente al mismo. Las medidas de intervención incluyen acciones punitivas, reflexivas y formativas.

Indicador: *Percepción del estudiantado sobre el espacio de protección dentro y fuera del centro educativo.*

Descripción: Valoración del estudiantado sobre la seguridad dentro del centro educativo y en los espacios comunes fuera de éste. Respuestas de poco o nada reflejan una percepción de desprotección en el estudiantado. Se incluye el factor principal de motivación del estudiantado dentro del centro educativo por su vinculación con la percepción de protección. Serán deseables respuestas relacionadas con el ambiente y las relaciones interpersonales dentro del centro educativo.

Proceso: **Organización comunitaria**

Se refiere a los esfuerzos que los miembros de la comunidad educativa realizan para articular o gestionar apoyos orientados hacia la superación de problemas o la satisfacción de necesidades educativas.

Indicador: *Aprovechamiento de recursos de la comunidad local para potenciar los procesos de aprendizaje del estudiantado.*

Descripción: Identificación de los espacios públicos existentes en la comunidad local que son utilizados por el centro educativo para los procesos de enseñanza y aprendizaje del estudiantado. Incluye, además, las actividades que se realizan en estos espacios. La no utilización de espacios públicos existentes requerirá de un análisis que refleje las causas del desaprovechamiento.

Indicador: *Convenios o vinculaciones con organizaciones locales diversas y tipo de apoyo que se obtiene.*

Descripción: Identificación de las organizaciones con las que el centro educativo se vincula o mantiene convenios, y los tipos de ayuda que recibe para fortalecer el desarrollo institucional. La falta de convenios o vinculaciones denota la ausencia de gestión de recursos.

Indicador: *Vinculaciones con otros centros educativos para el intercambio de apoyos.*

Descripción: Identificación de relaciones de apoyo que el centro educativo establece con otras instituciones educativas para el intercambio de experiencias, recursos, capacidades y uso de instalaciones. La falta de convenios o vinculaciones denota la ausencia de gestión de recursos.

Indicador: *Pertenencia a organismos comunitarios, municipales y departamentales.*

Descripción: Identificación de los organismos a los que pertenecen directores y directoras como representantes del centro educativo. Incluye organismos a nivel local, municipal y departamental, siendo deseable la pertenencia a cualquiera de estos.

Proceso: **Rendición de cuentas**

Serie de acciones por medio de las cuales los actores que ostentan una autoridad formal dentro de la institución educativa dan cuenta de las decisiones tomadas y las acciones realizadas a los miembros de la comunidad educativa.

Indicador: *Existencia de rendición de cuentas.*

Descripción: Realización y frecuencia en la que el director o directora da cuenta de las actividades, resultados o presupuesto institucional a toda la comunidad educativa. Se considerará como deseable la realización de la rendición de cuentas por lo menos una vez al año.

Indicador: *Mecanismos para la rendición de cuentas.*

Descripción: Formas en las que el director o directora da cuenta de las actividades, resultados o presupuesto a toda la comunidad educativa. Dentro de las formas se consideran: carteleras informativas, reuniones, circulares o asambleas.

Indicador: *Ámbitos de rendición de cuentas.*

Descripción: Aspectos que se abordan en la rendición de cuentas. Se considerará como deseable la comunicación a la comunidad educativa sobre la gestión pedagógica, comunitaria, organizativa y administrativa-financiera.

1.3.2 Caracterización de la gestión educativa

Tabla 38 Caracterización de la gestión educativa

Ámbito	Proceso	Indicadores
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Administración de recursos humanos	Distribución del personal de acuerdo a su especialidad según asignatura o funciones administrativas.
		Existencia de procesos de inducción para el nuevo personal docente.
		Valoración del proceso de selección y nombramiento del personal docente.
		Formas de evaluación del desempeño docente.
		Motivos de continuidad laboral en el centro educativo.
	Administración de recursos y materiales didácticos	Criterios para priorizar la adquisición del material didáctico.
		Criterios de la asignación de los recursos y materiales didácticos del centro educativo.
	Registro académico interno	Matrícula inicial.
		Instrumentos de registro académico interno.
	Infraestructura	Condiciones de la infraestructura: tamaño, distribución, adecuación inclusiva, seguridad, mantenimiento, ornato y limpieza.
		Valoración del mantenimiento, ornato y limpieza de la institución.
	Administración del presupuesto anual	Criterios para la distribución del presupuesto del centro educativo.
		Mecanismos de seguimiento a la ejecución presupuestaria.

Ambito	Proceso	Indicadores
		Problemas en la ejecución del presupuesto del centro educativo.
GESTIÓN ORGANIZATIVA	Planificación estratégica y toma de decisiones	Forma frecuente en la que se toman las decisiones institucionales.
		Instrumentos de planificación estratégica institucional.
		Participación de docentes, estudiantes y padres, madres o responsables en la formulación de la planificación estratégica.
		Formas de dar a conocer la planificación estratégica a docentes, estudiantes y padres, madres o responsables.
		Representatividad de los miembros en la estructura organizativa.
	Liderazgo directivo	Grado de aceptación de la autoridad del director o directora.
		Valoración de la gestión del director o directora por docentes, estudiantes, padres, madres o responsables.
		Valores que promueve el director o directora en la gestión institucional.
		Procesos de mejora institucional que promueve el director o la directora.
		Distribución del tiempo en horas que a la semana el director o la directora dedica a las actividades de gestión pedagógica, organizativa, comunitaria y administrativa.
	Clima institucional	Satisfacción con el clima institucional en directores o directoras, docentes, estudiantes y padres, madres o responsables.
		Conflictos más frecuentes entre los miembros de la comunidad educativa.
		Formas frecuentes de afrontar los conflictos.
		Existencia de acuerdos de convivencia.
		Conocimiento de acuerdos de convivencia.
	Formación en el centro educativo	Estrategias de autoformación grupal o colegiada en el centro educativo.
		Temas de actualización pedagógica y administrativa.

Ambito	Proceso	Indicadores
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Planificación didáctica	Formas de organización para la planificación didáctica.
		Fuentes de la planificación didáctica.
		Elementos de la planificación en la que se incorporan adecuaciones curriculares.
		Criterios de adecuaciones curriculares.
	Prácticas pedagógicas	Formas de atención a la diversidad (sobredotación, discapacidad, vulnerabilidad social).
		Estrategias metodológicas que se utilizan con mayor frecuencia.
		Valoración del clima de aula por el estudiantado.
		Características de las relaciones interpersonales en el aula.
		Recursos didácticos que se utilizan con mayor frecuencia.
	Evaluación y resultados de aprendizaje	Estrategias de evaluación de aprendizaje más frecuentes.
		Porcentaje de estudiantes por sección que aprobaron el segundo período.
		Actividades de refuerzo para estudiantes.
		Coherencia entre objetivos, contenidos y actividades de evaluación.
		Flexibilidad en el uso de instrumentos de evaluación.
		Nivel de cumplimiento de las actividades de evaluación ex aula.
		Usos de los resultados de evaluación interna y externa de estudiantes.
	Seguimiento pedagógico	Estrategias y personas que brindan asesoramiento interno.
Apoyos para el docente en la atención a la diversidad dentro del centro educativo.		
GESTIÓN COMUNITARIA	Participación de la comunidad educativa	Formas de participación de los actores de la comunidad educativa.
		Involucramiento de padres, madres o responsables en el desarrollo educativo de los y las estudiantes.
	Gestión de riesgos medioambientales	Riesgos medioambientales identificados en la comunidad.
		Acciones de prevención y gestión de riesgos medioambientales implementadas.
		Riesgos psicosociales identificados en la comunidad.

Ambito	Proceso	Indicadores
	Prevención de riesgos psicosociales	Riesgos psicosociales identificados en la familia.
		Riesgos psicosociales identificados en el centro educativo.
		Porcentaje de estudiantes con sobreedad por grado.
		Porcentaje de estudiantes que repiten grado o año.
		Porcentaje de estudiantes que desertan.
		Existencia de estrategias para atender repitencia y sobreedad.
		Medidas de intervención frente al riesgo psicosocial en el centro educativo.
		Percepción del estudiantado sobre el espacio de protección dentro y fuera del centro educativo.
	Organización comunitaria	Aprovechamiento de recursos de la comunidad local para potenciar los procesos de aprendizaje del estudiantado.
		Convenios o vinculaciones con organizaciones locales diversas y tipo de apoyo que se obtiene.
		Vinculaciones con otros centros educativos para el intercambio de apoyos.
		Pertenencia a organismos comunitarios, municipales y departamentales.
	Rendición de cuentas	Existencia de rendición de cuentas.
		Mecanismos para la rendición de cuentas.
		Ámbitos de rendición de cuentas.

Fuente: elaboración propia

1.4 Resultados de la investigación secundaria

1.4.1 Hallazgos de las estrategias (programas) del MINED.

Impulsos en la mejora de la calidad educativa: como parte de las estrategias de todo gobierno para mejorar la calidad de vida de la población que cada vez es más exigente debido a los cambios de toda índole propios de cada nación, se incluye en los planes de gobierno aumentar la calidad en su sistema educativo, proponiendo líneas estratégicas que deben adoptar los responsables de la administración educativa (MINED) para apoyar de forma particular o generalizada a cada uno de los centros de enseñanza, cualquiera que sea su nivel o su ubicación geográfica. Esto se ha hecho sin ninguna duda en todos los gobiernos que el país ha tenido, ya sea proveyendo de insumos metodológicos, materiales o asesorías técnicas o de capacitación.

Duración de los programas impulsadas por el MINED: pese a que se han generado buenas estrategias para abonar en la mejora de la calidad educativa, se entiende que estas no han trascendido como se pensó en su momento, generalmente duran mientras dura el gobierno en turno, luego hay reestructuraciones internas (MINED) que dejan en el abandono estos programas son retomados con un sentido distinto al que inicialmente se había planteado.

Modo de implementación de los programas: mientras que algunos programas se han abordado por medio de sensibilización a través de las direcciones departamentales, otras se han hecho en escuelas focalizadas (escuela modelo) que a través de ellas se logra tener mayor cobertura con otras similares o en iguales condiciones. El SI EITP en cambio, se propuso para sectores bien particulares definidos bajo criterios específicos. Todos estos programas persiguiendo un solo objetivos (mejora de la calidad educativa), pero siempre independientes entre sí y sin una única entidad encargada de controlarlos.

Enfoque de los programas: reconociendo que todos están orientados a la mejora de la calidad de la educación, no todos abordan las mismas líneas estratégica. Los enfoques varían según el programa vigente; ámbito pedagógico (escuela modelo, 1994-1999), pedagógico-gestión-autoevaluación (Que ruta tomamos), pedagógico-administrativo-gestión-comunidad etc (SI EITP), todos los enfoques son acertados pero estos programas no están en funcionamiento todos a la vez, y por ende no se abarca la escuela a cabalidad en todas sus áreas.

Cobertura de los programas: cuando el programa es lanzado se sabe qué impacto se espera en función de profundidad de cobertura, la mayoría sostiene áreas focalizadas o un número limitado de centros que se abordan. Sea cual sea del programa q se hable ninguno tiene una cobertura total de todo el sistema educativo.

Evaluación de la gestión: debido que todo programa desarrollado debe ir acompañado de algún tipo de evaluación, sea esta una evaluación propia del programa que pretenda determinar qué tan importante fue el impacto en la institución (evaluación externa) o una evaluación en el sentido de que la propia institución determine su posición frente al estándar o que a través de ella identifique su situación actual para encaminarse a la mejora continua (autoevaluación).

1.4.2 Hallazgos en la documentación del DGC.

Avance en la mejora de la calidad de la gestión: en general se ha hecho mucho para intentar trascender con un único modelo que haciendo uso de él se logre una mejora sostenible de la calidad en los centros de enseñanza. Con el Modelo Salvadoreño de Excelencia en la Gestión Educativa se dio un impulso significativo para este fin, pero como todos los esfuerzos en favor de la educación hasta la fecha este no tuvo la aceptación esperada.

Gestión educativa: por parte de la DP se ha contado con diferentes esfuerzos que buscan la construcción de un Modelo de Gestión que permita a los CE: tener un referente que le sirva de parámetro para poder reconocer sus propios avances y buscar alternativas de mejora que se adapten a su contexto.

Búsqueda de alternativas para la mejora de la Gestión Educativa: como parte de la razón de ser del DGC y por ende de la DP, se han dado grandes pasos hacia la construcción de un único modelo que provea las instituciones educativas de los lineamientos metodológicos para auto gestionarse, enfocándose en la mejor continua y la adopción y divulgación de las mejores prácticas de gestión.

2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

2.1 Entrevista a personal del DGC

Pregunta 1: ¿Qué es lo que busca el MINED con el modelo de gestión en la calidad educativa?

En forma general se busca la autoevaluación de los CE de manera periódica para mejorar su Gestión Educativa y así aumentar la calidad de sus servicios.

El MINED busca de manera directa dos cosas:

- Aumentar la calidad de la Gestión Educativa a los CE.
- Disminuir los índices de abandono escolar

Pregunta 2: ¿Quién necesita el estudio?

El MINED busca de forma continua el mejoramiento de la calidad educativa en sus servicios así que se puede definir que quien necesita el estudio es el DGC.

Pregunta 3: ¿Se tienen estudios anteriores relacionados al tema?

El DGC tienen estudios enfocados al tema, que han servido como bases en otros estudios relacionados al mejoramiento de la calidad educativa.

Pregunta 4: ¿hacia quien va dirigido el estudio?

El estudio va directamente dirigido a CE públicos con el propósito del mejoramiento de la calidad en la gestión educativa.

Pregunta 5: ¿Se tiene un objetivo claro de la finalidad del estudio o que es lo que se quiere lograr?

El Objetivo es realizar un modelo de autoevaluación de gestión de la calidad educativa en los CE públicos.

Pregunta 6: ¿existe una documentación para proceder con el estudio?

Existen bases de estudios realizados anteriormente realizados por el DGC enfocados a la mejora continua, y que han servido como líneas estratégicas en los diferentes gobiernos en aporte a la educación.

Pregunta 7: ¿Se tienen casos de instituciones que se encuentren aplicando modelos de excelencia?

Hay casos de CE públicos que han mejorado su calidad educativa debido a la gestión inclusiva con la comunidad en la que se han apoyado para tener un compromiso, pero propiamente no se está utilizando ningún tipo de herramienta para evaluar la Gestión Educativa.

2.2 Resultados del cuestionario de Gestión Educativa

Se presenta a continuación la interpretación de los resultados obtenidos, ver gráficos en **Anexo 2**.

Pregunta 1. ¿En qué medida influye los lineamientos dados por el MINED en la planeación de las actividades de los CE?

Los encuestados indican que el MINED posee una influencia “Muy Alta” en la planeación de las actividades relacionadas con los CE con 11%, seguido por un 63% de quienes manifiestan que es “Alta” su influencia, un 26% manifiestan que es “Poco”. Se puede decir entonces que de alguna manera hay una influencia y que todos la reconocen.

Pregunta 2. ¿Mencione quién o quienes realizan la planeación de las actividades relacionadas a los CE? (Puede seleccionar más de una opción)

El 71.1% de los encuestados manifiesta que quien dictamina y planifica las actividades a realizar por el CE es el Director de la institución, un 60.5% de ellos manifiesta que la Dirección Departamental, un 44.7% manifiesta que la tarea recae en el organismo de administración escolar, sin embargo, un 18.4% manifiesta que interviene directamente el MINED central.

Pregunta 3. ¿Qué tipo de liderazgo considera que debe ejercer el director de una institución educativa?

El 79% de los encuestados piensa que el liderazgo que predomina es del tipo Democrático, un 13% piensa que predomina el liderazgo “Autócrata” y solo un 8% piensa que es de tipo “Liberal”

Pregunta 4. ¿Qué aspectos considera necesarios para la planificación de actividades de los CE? (Puede seleccionar más de uno)

El 63.2% de los encuestados manifiesta que la disponibilidad de recurso humano es necesario para la planificación, el 52.6% considera necesario el presupuesto, el 50% considera que los objetivos, metas, visión y misión, mientras que un 36.8% considera que lo importante es la disponibilidad de recursos materiales.

Pregunta 5. ¿Conoce los manuales de funciones y procedimientos del MINED?

Un 52.63% manifiesta conocer los manuales de funciones y procedimientos del MINED para con la gestión educativa, y el restante 47.37% manifiesta desconocimiento y solo se basan en lo que en su formación profesional aprendieron de como ejercer su cargo.

Pregunta 6. ¿Comprende claramente las actividades a realizar descritas en los manuales de funciones y de procedimientos que le competen a su cargo?

Del 52.5% de las personas que conocen los manuales de funciones y procedimientos, el 61.90% de los encuestados manifiesta que comprende las funciones asignadas a su puesto, el restante 38.10% manifiesta que no los comprende, aunque tenga conocimiento que estos, si existen.

Pregunta 7. ¿Se le dificulta realizar sus funciones o actividades en su cargo de trabajo?

El 52.5% de los encuestados manifiestan que se les dificulta realizar las funciones asignadas, y el restante 47.5% manifiesta lo contrario. Entre las razones por las cuales se les dificulta mencionaron las siguientes:

- El hecho de realizar funciones adicionales a su puesto o área de trabajo
- No estar seguro de las funciones que corresponden realizar
- Algunos adicional a su cargo deben apoyar en trabajos administrativos del centro
- Por no estar bien especificadas en los manuales

Pregunta 8. ¿Recibe instructoría o ayuda por parte de sus superiores o cuenta con lineamientos específicos para resolver dificultades que surjan en el desempeño del CE?

Del total de encuestados el 78.90% manifiesta que no se les da instructoría, ni ayuda para solventar problemas y el restante 21.10% manifiesta que si reciben ayuda para afrontar dificultades en el desempeño de sus funciones. De las escasas formas de acompañamiento están las reuniones en la Dirección departamental como asesorías o capacitaciones cortas.

Pregunta 9. ¿Realiza funciones o actividades que considere que no le corresponde a la institución?

El 52.63% de los encuestados manifiestan que realizan funciones que no le corresponden en su institución, el 47.37% dice que solo realiza funciones que le corresponden. Entre algunas esta la búsqueda de fondos con instituciones locales, construcción de aulas u otros locales que son necesarios, contratación de servicios a cuenta propia, entre otros.

Pregunta 10. ¿Participa en la determinación y medición de indicadores o proporciona información estadística a fin de señalar las debilidades y errores y rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente?

El 84.21% de los encuestados expresó no colaborar con la determinación de indicadores de carácter extra institucional, valorando que solo se recopilan los indicadores básicos que por naturaleza de una institución educativa se manejan (matricula, sobre edad, repitencia, deserción, etc.), y solo un 15.79% manifestó aportar información para la generación de indicadores o estadísticos debido a que son parte de redes de instituciones o recientemente participaron en reuniones regionales de capacitación y se compartieron experiencias.

Pregunta 11. ¿Recibe información o tiene acceso a informes sobre las tendencias de indicadores clave para mejorar el desempeño del CE?

El 92.11% de los encuestados menciona no tener acceso a informes detallados sobre tendencias de los indicadores claves que la institución entrega a la Región Departamental a o personal del MINED que lo solicite, mientras que el 7.89% manifiesta que si tiene acceso y conoce las tendencias de los indicadores claves del desempeño de los CE. Los que conocen los indicadores y sus tendencias es porque personalmente se interesan y los solicitan o se acercan a la región

Pregunta 12. ¿Con que frecuencia presenta informes de desempeño del CE a Región Departamental de Educación?

El 60.53% manifiesta presentar informes a la Región Departamental cada año, el 18.42% mensualmente, el 10.53% trimestralmente, el 7.89% cada semestre y el restante 2.% presenta informes cuando estos son solicitados

Pregunta 13. ¿De los siguientes ítems marque los que considera que se toman en cuenta para llevar el control de las actividades que la institución realiza?

El 76.32% de los encuestados manifiesta que se toma en cuenta el plan de actividades, el 55.26% el presupuesto, en tercer lugar, con un 52.63% las meta definidas, y un 23.68% el tiempo que inicialmente se había destinado para la ejecución de las actividades.

Pregunta 14. ¿Posee mecanismos eficientes para dar seguimiento y control sobre las actividades del CE?

El 74% de los encuestados piensa que no posee mecanismos eficientes para el control de las actividades del CE, el 26% restante está conforme con las herramientas de control que dispone. De las que se mencionan que se usan son las listas de control de actividades.

Pregunta 15. ¿Recibe capacitación periódica o forma parte de programas de formación continua?

El 58% manifiesta que no reciben capacitaciones periódicamente, al contrario del 42% que manifiesta si recibir capacitaciones a veces, pero referentes a programas del gobierno que no trascienden, los capacitan el programa termina su vigencia y nada más queda la experiencia.

Pregunta 16. ¿Existen canales de comunicación (vertical y horizontal) que garanticen el diálogo en la organización?

El 68% de los encuestados manifiestan que no poseen canales formales de comunicación entre superiores y subordinados, mientras que el 32% manifiesta que poseen buenos mecanismos de comunicación o que éstos son de alguna manera oficiales.

Pregunta 17. ¿Se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos del personal por generar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la institución?

EL 74% manifiesta que sus esfuerzos y logros no son reconocidos lo que los desmotiva y les hace perder sinergia. el restante 26% manifiesta que si se les reconoce de alguna manera, aunque estos sean con detalles pequeños o nombramientos públicos en la institución.

Pregunta 18. ¿Cómo considera la gestión del CE en general?

El 50% de los encuestados considera regular la gestión de los CE, el 18% la considera muy buena, el 18% la considera buena y el restante 21% considera que la gestión de los CE es mala. La variación en las apreciaciones de la calidad de la gestión se da porque muchos lo hacen según sus criterios profesionales y no basados en lineamientos dados por el MINED que sean propios de la gestión educativa.

3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A partir de la información recabada mediante la investigación por fuentes primarias y secundarias se presenta a continuación el análisis de la situación actual de la gestión de los CE.

La panorámica de puntos fuertes y áreas de mejora son presentados mediante “formularios”, estos consisten en preparar para cada criterio un formulario

preestablecido, donde figuran la descripción de los puntos fuertes, las áreas de mejora y las evidencias que hay de ese criterio específico. El conjunto de formularios constituye el documento del autodiagnóstico que dará la pauta de la situación actual de los CE en función de la Gestión Educativa.

Los rubros de análisis son los criterios estándares de gestión para cualquier organización³³, en su defecto, el liderazgo y estilo de gestión, estrategias, desarrollo personal, recursos y asociados, procesos y clientes. Estos rubros engloban los aspectos básicos de toda gestión, además de aspectos del proceso administrativo.

3.1 Liderazgo y estilo de gestión

Resultado de la investigación se obtuvieron diferentes problemáticas relacionadas al liderazgo y estilo de gestión en los CE, las pruebas o evidencias se aclaran en el siguiente formulario.³⁴

Tabla 39. Liderazgo y estilo de gestión

CRITERIO: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTION		
Esta sección tiene por objeto conocer cómo se corresponde el comportamiento de los directivos y responsables de la institución con las pautas de conducta propias de la gestión de calidad. Evalúa también si la estructura de la organización se adecua al cumplimiento de la política y la estrategia y como gestiona y mejora los procesos.		
HALLAZGOS	PRUEBAS O EVIDENCIAS	OBSERVACIONES
PUNTOS FUERTES <ul style="list-style-type: none"> Las autoridades del MINED a través de sus direcciones internas y direcciones departamentales participan activamente en generar facilidades para la gestión educativa. Los directores de cada centro se apegan al lineamiento estratégico del MINED para el CE que es en esencia garantizar el acceso a la educación de toda la población en edad escolar (PEE) 	<ul style="list-style-type: none"> A partir de las entrevistas y visitas de recolección de información en el MINED, se pudo constatar que hay un fuerte compromiso interno para apoyar la planificación escolar proveyendo de insumos técnicos y materiales para tal fin. Por otra parte, se conoció que el 60% de las instituciones educativas es altamente influenciada por los lineamientos específicos del MINED. Para los directores de CE hay conciencia de que son ellos quienes deciden sobre la planeación de las actividades del 	<ul style="list-style-type: none"> Pese a que se provee a los CE de insumos para apoyar en la gestión, no se tiene control del grado de implementación de las estrategias impulsadas por el MINED. La formación de directores de los CE se centra en lo pedagógico o en lo administrativo y de forma integral como lo sería con la gestión educativa abarcando la escuela como un todo.

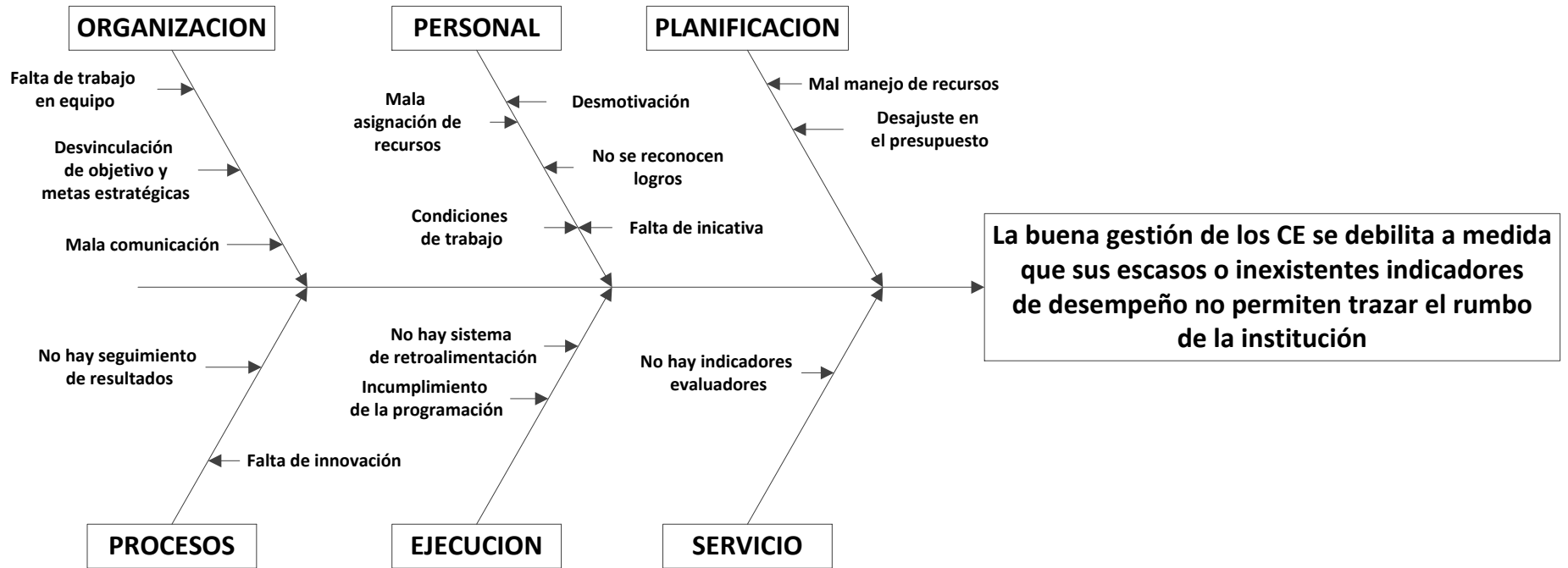
³³ Criterios del Modelo Iberoamericano de la Excelencia en la Gestión, FUNDIBEQ 2012

³⁴ Formulario Resumen de Autodiagnóstico, Modelo Iberoamericano, FUNDIBEQ2012

<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo del director según las opiniones recolectadas debe ser democrático en el que se tenga plena participación de todos los que están bajo su responsabilidad. 	<p>centro (72.5 lo afirmaron), apoyados indirectamente por las direcciones departamentales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se demuestra que en un 80% se reconoce al director como líder democrático, lo cual respalda el principio de inclusividad en el área docente. 	
<p>AREAS DE MEJORA</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal trabaja desmotivado • No existen programas de incentivos o no está regulado. • No existe seguimiento de indicadores con base a resultados oportunos y actualizados. • No se utiliza un sistema integrado de información para la gestión de los CE. • No se realiza supervisión eficaz y oportuna sobre el desempeño de los CE. • El sistema de retroalimentación no facilita la comunicación oportuna de las actividades, aspectos a corregir ni planes de contingencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen planes de motivación para el personal y tampoco de incentivos por parte de las autoridades y líderes de los CE (el 72.5% de los directores lo confirman). Solamente reconocimiento se hace reconocimiento anual interno en el CE. • Dado que no todos los CE gozan de las mismas facilidades tecnológicas no se ha podido comprobar que hay un sistema eficaz de seguimiento a la gestión. • Las retroalimentaciones de resultados escolares se hacen básicamente anual (60.5%), lo que no da caída a realizar cambios rápidos en el estilo de gestión del CE. 	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar que los directores son democráticos en su estilo de gestión, no solo con la buena fe se pueden hacer grandes cosas en un CE, se necesita recurso material, humano, tecnológico para poder afrontar la cada vez mayor exigencia del sistema educativo del país. • En los CE se hace lo que se puede con lo que se tiene, y conjuntamente con eso se buscan alternativas para sufragar las necesidades de cada centro. • Lo docentes al no estar totalmente comprometidos con la educación de los estudiantes buscan salir de sus obligaciones haciendo lo mínimo exigido hasta culminar el año lectivo.

Fuente: elaboración propia

Ilustración 37 Diagrama Ishikawa para el análisis del “Liderazgo y Estilo de Gestión”



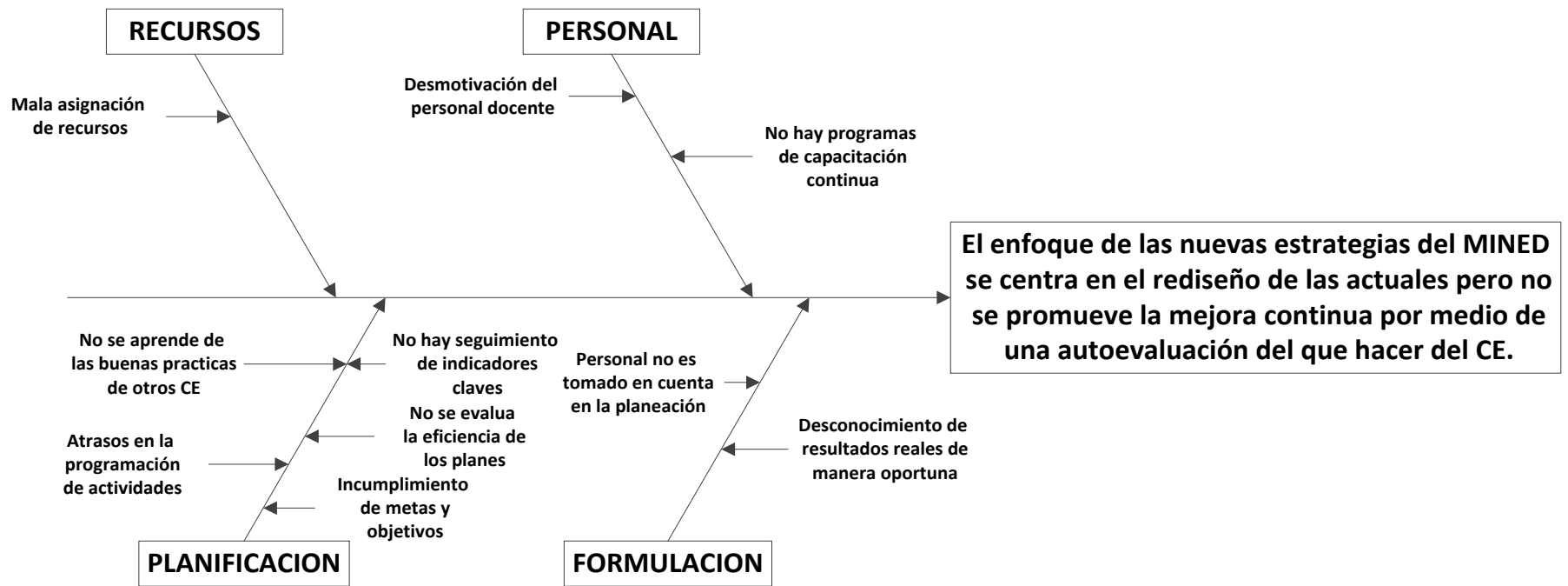
Fuente: elaboración propia

3.2 Estrategia

Tabla 40 Estrategia

CRITERIO: ESTRATEGIA		
En esta sección se analiza como la organización tiene en cuenta los principios de la gestión de calidad en su planificación general.		
HALLAZGOS	PRUEBAS O EVIDENCIAS	OBSERVACIONES
<p>PUNTOS FUERTES</p> <p>Se está implementando</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan Social Educativo • Plan nacional de educación en función de la nación. • Plan El Salvador educado 	<p>Se obtuvo de los planes educativos anteriores, reportes y tabulaciones</p>	
<p>AREAS DE MEJORA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay una desvinculación de los objetivos personales con los objetivos organizacionales. • Incumplimiento de metas y objetivos programados en los periodos de tiempo especificados. • Atrasos en la programación de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe más preocupación por la falta de personal, por la sobrecarga de trabajo y la limitación de los recursos y el presupuesto que se descuidan aspectos claves para controlar como lo son objetivos y metas y la misión y visión de la organización. Lo que dificulta la toma de decisiones y la programación de actividades el 63.2% lo opinan • El 92.1% de los encuestados manifestó que no se cuenta con un mecanismo integral de indicadores que sirvan de medición para la gestión educativa. • Se constató que no hay planes de contingencia para resolver emergencias el 81.6% de los encuestados lo confirman 	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de que se obtuvo documentación que muestra que la ejecución de la estrategia se apega a los lineamientos del MINED, se ha constatado que la información con la que se elaboran estos planes, se encuentra desfasada o no existen, muchas veces debido a que ciertas estrategias no aplican para ciertos CE y también la burocracia en los procesos, atrasos debido a emergencias, entre otros.

Ilustración 38 Diagrama Ishikawa para el análisis de la “Estrategia”



Fuente: elaboración propia

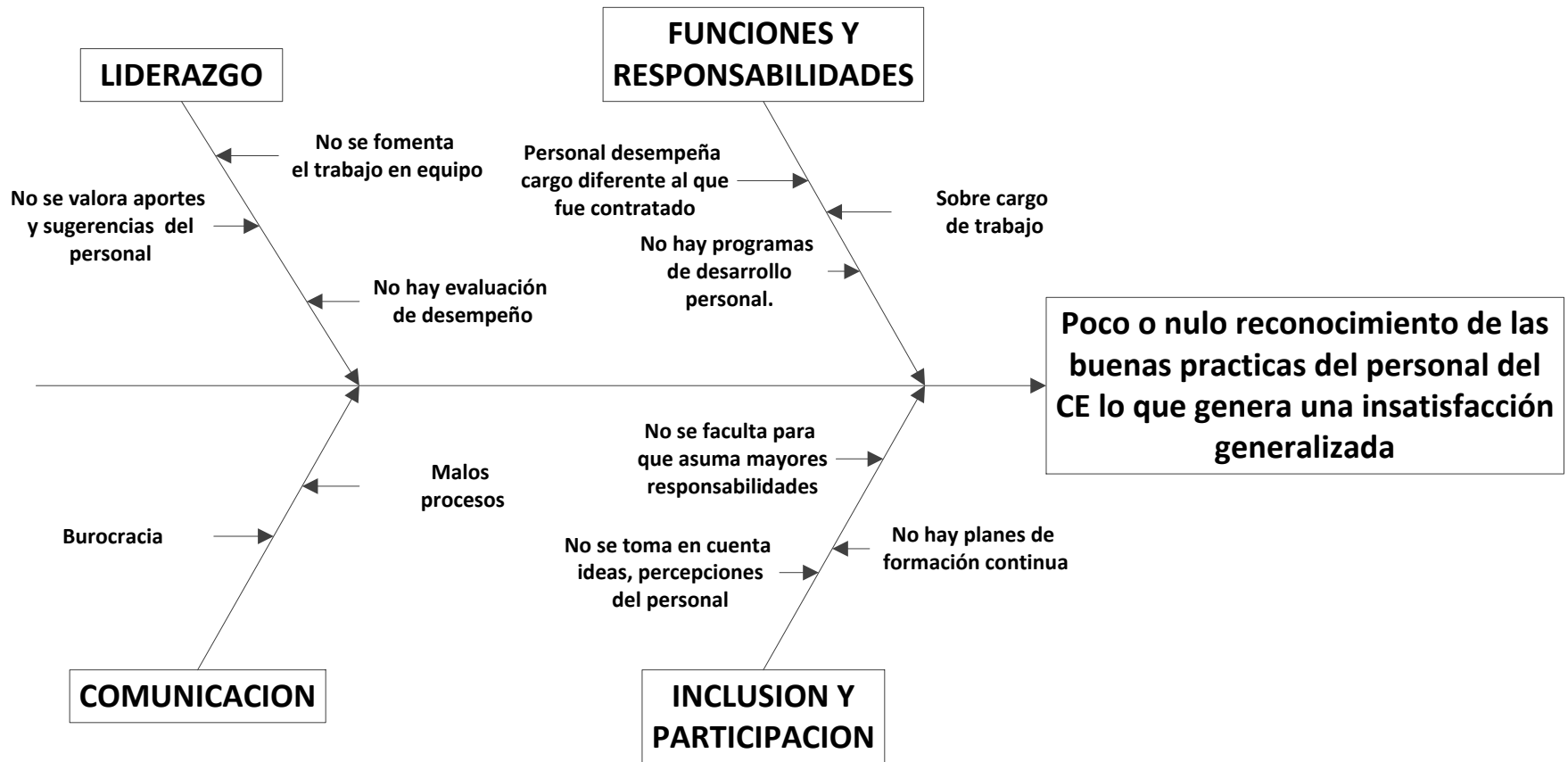
3.3 Desarrollo de las personas

Tabla 41 Desarrollo de personas

CRITERIO: DESARROLLO DE PERSONAS		
El objeto de esta sección es conocer cómo se desarrollan las capacidades del personal fomentando su participación activa en la mejora continua de la organización.		
HALLAZGOS	PRUEBAS O EVIDENCIAS	OBSERVACIONES
<p>PUNTOS FUERTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se ha iniciado el Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio en el Sector Público.³⁵ • En cierta medida se reconocen los buenos resultados de los docentes anualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un 57.9% de los encuestados confirma que es participe de alguna modalidad de capacitación dada por el MINED en la mejora de sus habilidades técnicas para el desarrollo de sus actividades curriculares. • Solo el 28.9% de los encuestados dice poner al alcance de los docentes programas de incentivos, o reconocimientos anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisando el documento oficial del programa de formación docente que el MINED está desarrollando, se puede constatar que efectivamente está vigente y que una de sus apuestas es la profesionalización docente en todos los niveles educativos. Pero queda en evidencia que está en su fase inicial como preparación a la verdadera apuesta que será el Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente. • De las formas más populares de reconocer el buen desempeño docente esta por ejemplo.: nombramiento maestro del mes, reconocimiento con un estímulo anual
<p>AREAS DE MEJORA</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se reciben capacitaciones periódicas. • No se fomenta la participación inclusiva del personal de los CE en la planificación de actividades. • No existe evaluación del desempeño profesional. • La comunicación se dificulta por la burocracia y los procesos que dictamina el MINED. 	<ul style="list-style-type: none"> • El 57.9% del personal no recibe capacitación, inducción o formación para mejorar el desempeño de sus actividades académicas. • Pese a que anualmente se entregan las estadísticas generales de cada centro, esto no corresponde a una evaluación del personal docente o en su defecto de la gestión global de toda la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal docente y directivo de los CE en su gran mayoría desempeñan sus cargos según lo que la experiencia les ha enseñado, acomodando las metodologías al contexto propio de cada centro. • No se sabe a cabalidad que tan bueno es el desempeño del personal del CE puesto que no hay un referente de evaluación que permita saber que tanto se ha recorrido hacia la mejora continua.

³⁵ Formación de Docentes en Plan Nacional de Servicio en el Sector Público

Ilustración 39 Diagrama Ishikawa para el análisis del “Desarrollo de las personas”



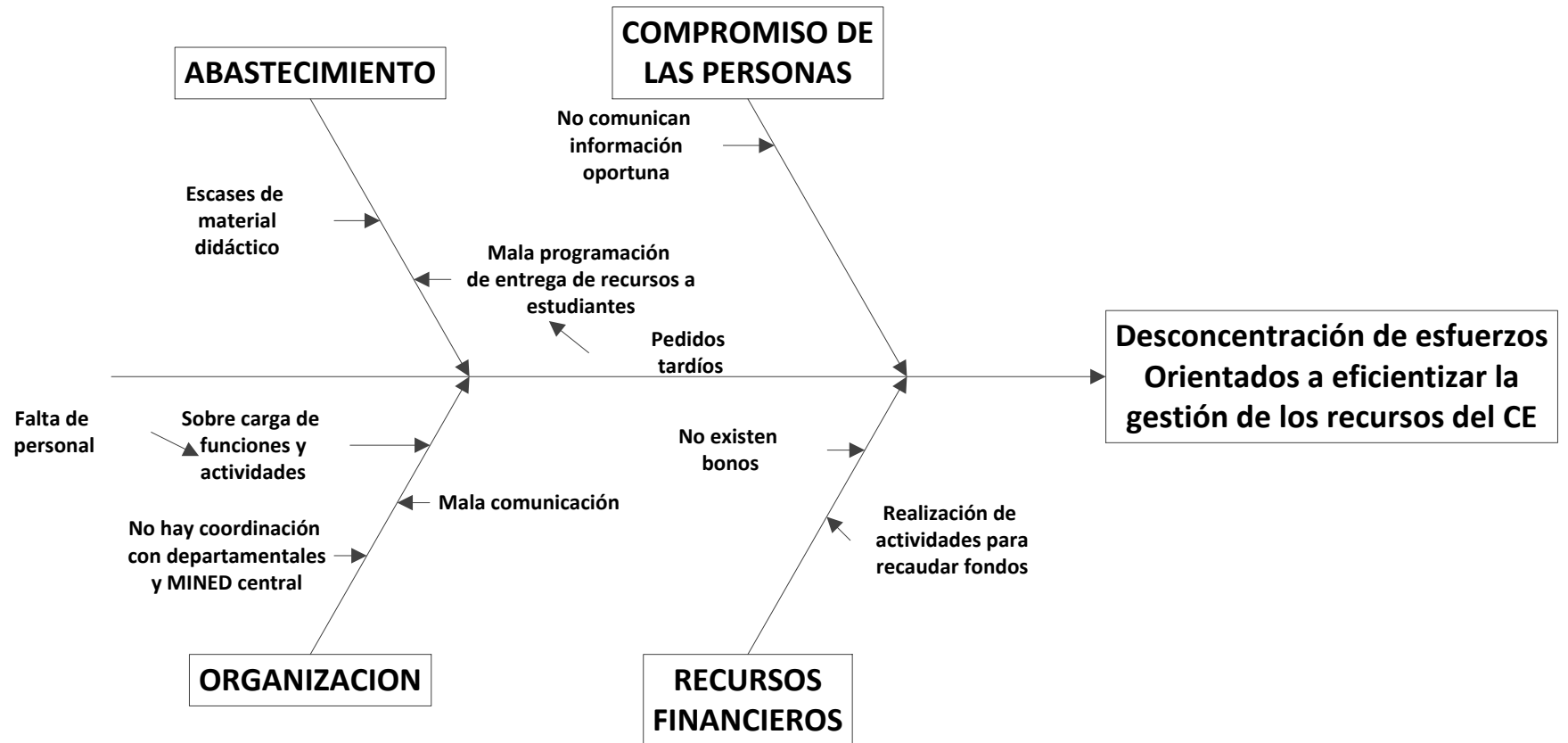
Fuente: elaboración propia

3.4 Recursos y asociados

Tabla 42 Recursos y asociados

CRITERIO: RECURSOS Y ASOCIADOS		
En esta sección se estudia si la gestión de los principales recursos de la organización, financieros, tecnológicos de información y conocimiento etc., se corresponden con la política, estrategia, misión y visión de un CE.		
HALLAZGOS	PRUEBAS O EVIDENCIAS	OBSERVACIONES
<p>PUNTOS FUERTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades académicas. • Se tiene un personal técnico en el MINED capaz de afrontar las necesidades los retos de la mejora de la gestión educativa. • Hay una facilidad para generar convenios con otras instituciones nacionales (públicas y privadas) e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones de los CE • Personal del MINED, operativo y administrativo apoyando el diseño de mecanismos que faciliten la gestión educativa. • Convenios con universidades, ONG'S, organismos internacionales de cooperación que apoyan técnica y financieramente los proyectos de mejora de la calidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque el apoyo técnico y financiero tanto propio como proveniente de donaciones existe, los proyectos de acompañamiento a los CE no son sostenibles en el tiempo, tienen vigencia principalmente lo que dura un periodo presidencial.
<p>AREAS DE MEJORA</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existen mecanismos de control específico del presupuesto para cada CE. • Los directores o quienes están a cargo del área financiera de los CE no están debidamente capacitados en el uso y manejo de los fondos de la institución. • Herramientas de primera necesidad para facilitar la enseñanza aprendizaje de los estudiantes no existe o está deteriorada. 	<ul style="list-style-type: none"> • De la DGC se conoció por experiencias que se han tenido anteriormente que el presupuesto para cada CE solamente se asigna en base al número de alumnos y no se tiene una retroalimentación de cómo se manejan estos fondos. • Pese a que los directores son elegidos en base a criterios ya establecidos, estos no necesariamente están capacitados para el manejo del área financiera viendo de un CE. 	

Ilustración 40 Diagrama Ishikawa para el análisis de “Recursos Asociados”



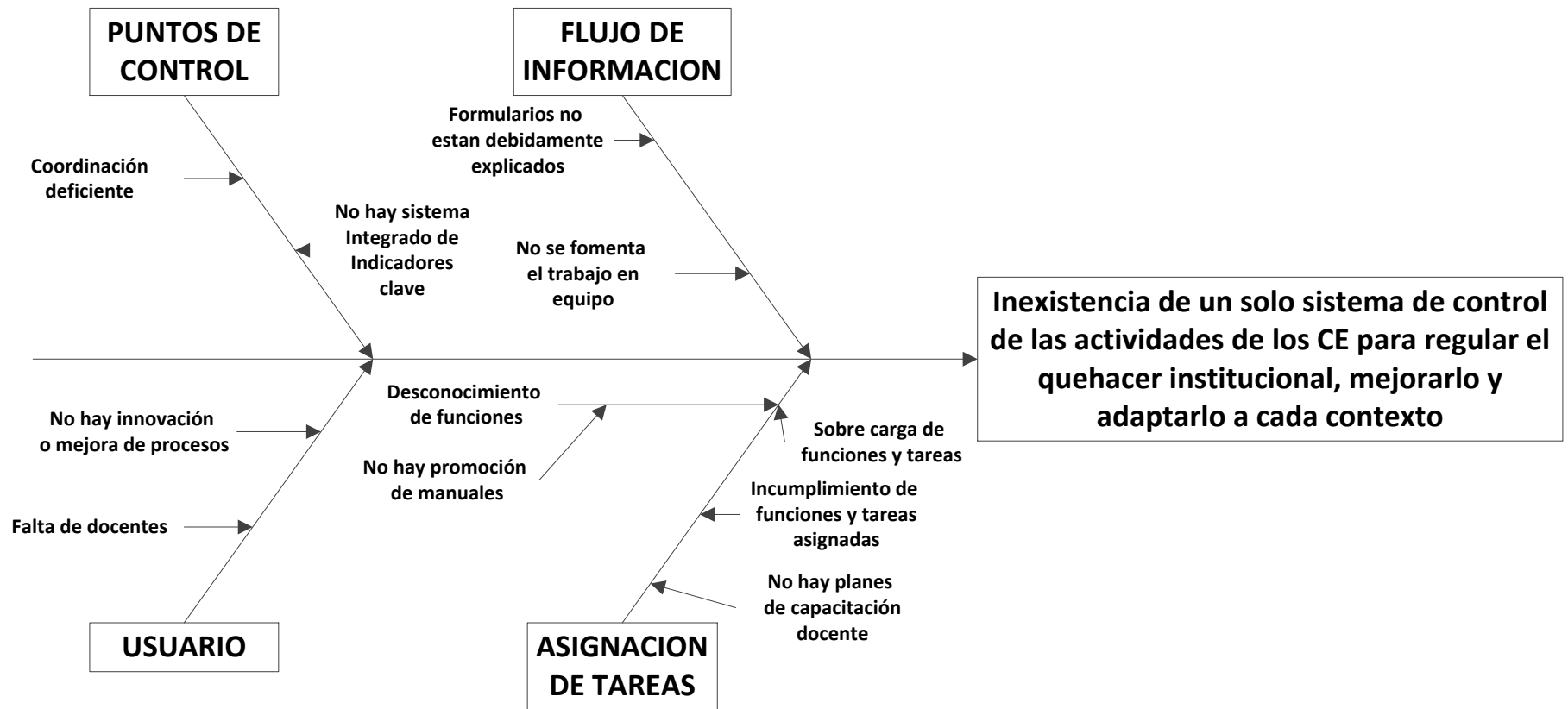
Fuente: elaboración propia

3.5 Procesos y clientes

Tabla 43 Procesos y clientes

CRITERIO: PROCESOS Y CLIENTES		
En esta sección se trata de analizar la forma en la que la institución adquiere conocimiento y comprensión de quiénes son sus usuarios y traduce sus necesidades y expectativas en servicios que respondan a las mismas.		
HALLAZGOS	PRUEBAS O EVIDENCIAS	OBSERVACIONES
<p>PUNTOS FUERTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los usuarios sienten un mayor involucramiento de parte del MINED en los planes de gobierno. • Los usuarios sienten una mejor accesibilidad a educación ya que se les otorga una mejor flexibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • El MINED ha logrado tener una mayor influencia con sus lineamientos en los CE del 63.2%. • La retroalimentación de indicadores a CE solamente se otorga en 10.5% 	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede decir que las áreas de gestión están mejorando, pero es necesario un mayor compromiso.
<p>AREAS DE MEJORA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los procesos carecen de puntos de control que aporten información de indicadores al sistema. • No se manifiesta una relación entre las estadísticas e indicadores clave en la programación de las actividades. • La documentación, formularios aportan a que los procesos sean más burocráticos y engorrosos. • No se fomenta el trabajo en equipo. • No hay innovación ni mejor de procesos • Existe sobrecarga de funciones • Hay incumplimiento de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Más del 84.2% manifiesta, que no participa en la determinación y medición de indicadores o proporciona información estadística a fin de señalar las debilidades y errores. • El 92.1% manifiestan que no reciben información de tendencias o indicadores para mejoramiento del desempeño en los CE. • No existe mecanismo de control de las actividades relacionadas a las funciones de cada puesto lo que causa que el personal busque sus propios mecanismos para afrontar las dificultades que surjan en el desempeño de su cargo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los manuales de procesos y procedimientos NO se encuentran claramente definidos según los estándares de manuales. • Son más conocidos los procedimientos operativos que los administrativos, de éstos últimos no se pudo constatar su existencia.

Ilustración 41 Diagrama Ishikawa para el análisis de “Procesos y Clientes”



Fuente: elaboración propia

4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Los cinco apartados anteriores permiten analizar la situación actual de la gestión de los CE, cada problema o área de mejora detectada está debidamente fundamentada por la información recabada por los diferentes instrumentos de información, esta información a su vez fue contrastada entre si y se buscó evidencia documentada para justificar cada una de ellas.

Esto facultó que se pueda realizar ahora el diagnóstico de la situación actual que evidencia el estado de la gestión de los CE en la actualidad. El diagnóstico conciso y resumido se detalla a continuación:

LIDERAZGO

En la gestión de los CE se adoptan congruentemente las estrategias que el MINED a través de sus direcciones departamentales o dependencias correspondientes lanza periódicamente en respuesta a los planes de gobierno para garantizar el acceso generalizado a la educación de los niños en edad escolar. Todas estas estrategias son bien recibidas por los directores de escuelas y el personal que en el labora, pero al no estar anexado a un acompañamiento permanente por parte del MINED no se tiene ese impacto que se espera de ello.

Estas estrategias de apoyo a la gestión solo abordan la parte administrativa y pedagógica en su mayoría, dejando por un lado las áreas comunitaria y organizativa que son de gran importancia en las escuelas. El hecho de que el director adopte una postura democrática en su administración no abona a que las carencias de base se superen, aunque se conozcan las oportunidades de mejora no se puede sufragar puesto que no hay una retroalimentación de indicadores y la intervención oportuna de cada caso particular.

Por tal razón, generalmente el personal trabaja desmotivado, y no alinea sus objetivos con los objetivos de la institución, esto se debe a que no se le da importancia a la motivación para el personal y tampoco existe un programa de incentivos permanentes que genere sinergia en el trabajo y lograr materializar las estrategias para que el CE funcione como un sistema integrado.

ESTRATEGIA

Se está llevando a cabo una serie grandes estrategias para mejorar la calidad de la gestión y para abonar a que los CE tengan más posibilidades de emerger por si solos de forma inclusiva, pertinente, eficaz y eficiente. Estas estrategias son materializadas en planes de corto plazo (5 años cuanto mucho) los cuales se pretende ir mejorando en el camino, integrando a ellos todas las mejores

oportunidades de mejora recopiladas de los CE que harán sostenibles en un largo plazo y adoptados por el 100% de estas instituciones.

Se trabaja sin un mecanismo integral de indicadores globales de los CE, que no se les permite apreciar la relación de los resultados obtenidos con los objetivos estratégicos y tácticos en tiempo oportuno para generar correcciones o adecuaciones al plan escolar.

El MINED no cuentan con una manera específica de evaluar la eficacia de los planes estratégicos que se desarrollan en los CE. Se recogen indicadores de las escuelas, pero estos son a lo mucho del nivel básico, en los que no se involucra a todas las áreas de gestión siendo la más abordada el área pedagógica.

DESARROLLO DE LAS PERSONAS

El personal docente por muchos años estuvo abandonado debido a que desde que se les era asignado a una escuela no tenían respaldo en el MINED con capacitaciones u oportunidades de mejora de sus capacidades profesionales, en la actualidad se desarrolla el plan nacional de capacitación docente que pretende dignificar al docente en el que hacer del aula.

Internamente en los CE se reconoce la labor de los docentes, pero esto no pasa de ser una premiación anual que carece de formalidad en la mayoría de las instituciones educativas. Pese a ser ampliamente reconocido y aceptado, se considera que no es inclusivo ya que es un grupo pequeño quien decide a quien darle el incentivo y no es por medio de un consenso de toda la institución.

El personal no recibe instructoría, ni ayuda para solventar problemas. Entre las razones por las cuales no cuentan con apoyo para afrontar dificultades es porque no hay un acompañamiento en la forma de realizar las actividades. Se tiene que cometer errores para aprender de ellos, o en su defecto solventar los inconvenientes con los mismos compañeros de trabajo.

Se muestra un sobrecargado de trabajo por lo que se afirma que están realizando tareas que no les competen a sus cargos y que hace falta personal para atender el volumen de estudiantes que acogen las aulas.

Como no existe la evaluación del desempeño de las funciones de los docentes, no se tiene una idea clara de quien o quienes son más propensos a tener bajo rendimiento y así afectar a la parte más importante de un CE, lo alumnos. No se trata de quien es mejor o peor, se trata de conocer en quienes depositar más confianza (posiblemente ser tutores de dientes con bajo rendimiento) y a quienes motivarlos a potenciar más sus capacidades.

RECURSOS Y ASOCIADOS

Los CE cuentan con la infraestructura básica para desarrollar las labores con normalidad según el nivel de cada uno. Solo hace falta mantenerlas para evitar el deterioro normal.

A nivel institucional se cuenta con una fuerza de trabajo lo suficientemente capacitada para desarrollar mecanismos en pro de un mejor acompañamiento a la gestión educativa, mientras que tratándose a nivel interno de los centros escolares poco se conoce de gestionar la institución, más bien, se administran con los pocos conocimientos del director de estos.

Afortunadamente se cuenta además con apoyo técnico y financiero por parte de organismos externos al MINED ya sean estos nacionales o extranjeros, quienes están muy interesados en la mejora de la calidad de la educación a través de la apuesta a mejorar las estrategias de acompañamientos a la gestión de estos, como lo son universidades, agencias de cooperación y bancos que para poder financiar los proyectos del MINED requieren de pruebas contundentes del estado del sistema educativo.

Por otra parte, mientras que la gama de posibilidades tecnológicas para el buen desarrollo del currículo educativo en la actualidad es muy amplia, se tienen fuertes deficiencias a nivel del CE para apoyar a los docentes de estos insumos. Principalmente por el extremo ajuste del presupuesto enfocado principalmente en lo pedagógico.

PROCESOS Y CLIENTES

Poco menos del 50% del personal manifiesta no conocer la existencia de manuales de funciones y procedimientos, por lo que no se tiene un estándar de referencia de como realmente se deberían realizar las actividades en los CE.

Los procesos de gestión carecen de puntos de control, lo que a su vez limita que las acciones de mejora se den en el tiempo oportuno sin posibilidad de hacer los cambios rápidos que podrían a corto plazo mejorar el desempeño de la organización.

Gracias a los nuevos planes del MINED en función de una mejora sustancial de la calidad educativa, los usuarios (alumnado y comunidad) perciben un mayor involucramiento de parte de las autoridades para con los CE.

No existe mecanismo de control de las actividades relacionadas a las funciones de cada puesto lo que causa que el personal busque sus propios mecanismos para afrontar las dificultades que surjan en el desempeño de su cargo de trabajo.

No se constató de la existencia de ningún sistema de información integrado para controlar los CE y las reuniones de trabajo demuestran que existe mucha burocracia para el flujo de información y no hay puntos de control en los procesos para solventar desviaciones en el flujo de trabajo cotidiano.

CAPITULO V CONCEPTUALIZACION DEL DISEÑO

1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Tomando en consideración todos los aspectos analizados anteriormente, se elaborará el planteamiento del problema utilizando la técnica de la caja negra, el cual consiste en un sistema donde no interesa conocer la estructura interna del proceso propiamente dicho, sino sus resultados. El funcionamiento de ésta consiste en que la entrada que llega sea procesada dentro de la caja, y la salida que proporcione sea la transformación de dicha entrada. Por tanto, se utilizará esta técnica para identificar claramente lo que se tiene (entrada) y el resultado que se espera (salida). De este modo se formula el problema de la siguiente manera:



No se ha logrado una integración institucional de todos los aspectos de manera que sea sostenible el acompañamiento y genere un ciclo de mejora de la calidad de la gestión educativa.

CE públicos cuentan con mecanismos de control y evaluación institucional y funcionan bajo un modelo de calidad de la gestión educativa que facilita su administración y la generación de informes de desempeño a las autoridades del MINED

VARIABLES DE ENTRADA.

- Modelos de Gestión Educativa preliminares desarrollados por el MINED.
- Recurso técnico del MINED.
- Recurso humano de los CE.
- Procesos y procedimientos operativos y administrativos que se tienen actualmente en los CE
- Leyes y normativas de educación de El Salvador.
- Modelos de Gestión internacionales, lineamientos técnicos.
- Necesidades de los usuarios de los Centros Escolares

VARIABLES DE SALIDA.

- Modelo de Calidad de la Gestión Educativa que aumente el desempeño de los CE Públicos de El Salvador.
- Control sobre los resultados de gestión de los CE.
- Políticas de acompañamiento en la mejora continua de procesos y procedimientos.
- Sistema de indicadores claves de gestión.

- Líneas de acción para concretizar estrategias que permitan alcanzar objetivos.

VARIABLES DE SOLUCIÓN

- Cantidad de recurso humano académico necesario.
- Cantidad de documentación autorizada.
- Planes de acción.
- Mejor administración del presupuesto.
- Identificación de áreas de oportunidad.

CRITERIOS.

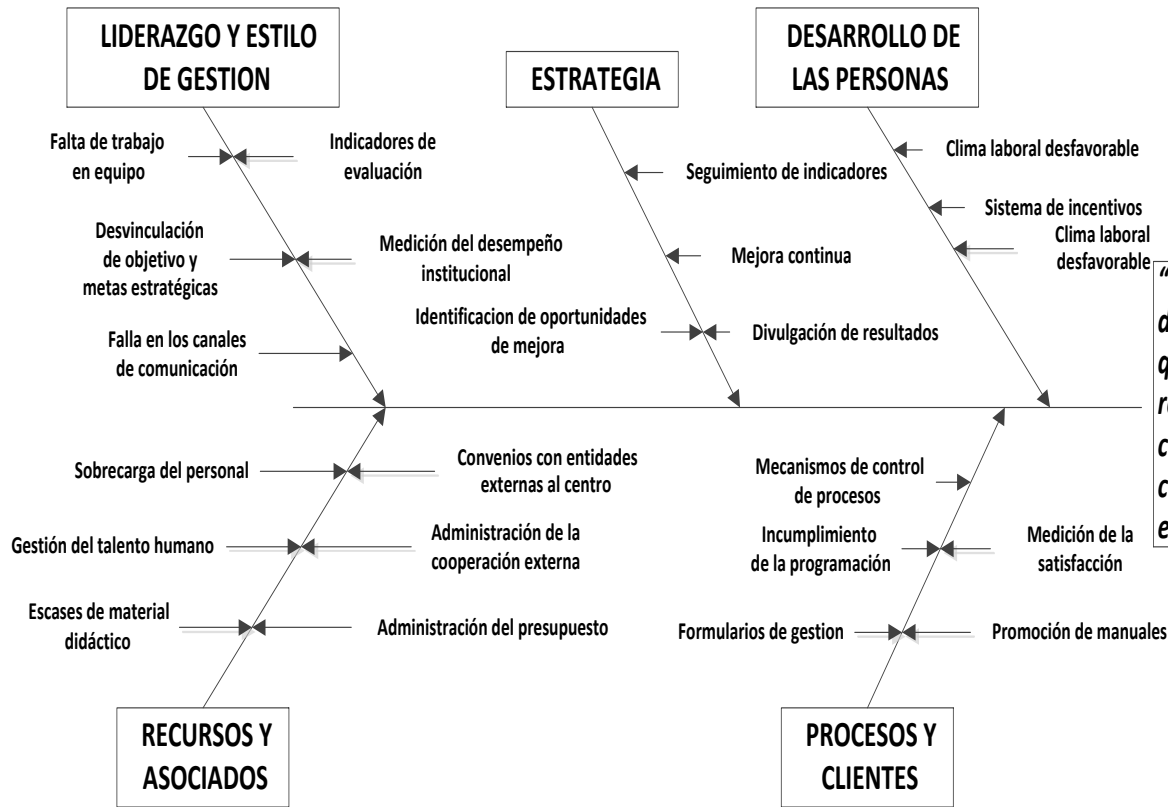
- Cumplir con las necesidades básicas elementales a las cuales tienen derecho los educandos.
- Soluciones integrales a un costo accesible.
- Se tomará como marco de referencia los modelos de excelencia ya establecidos así como los borradores hechos por el MINED.
- Documentos y registros que apoyen a los recursos humanos operativos y administrativos a brindar un mejor servicio.
- Brindar indicadores de control que garanticen que el modelo de gestión educativo propuesto cumpla con las metas esperadas.
- Regirse bajo la CICGP
- Regirse bajo las propuestas del plan de gobierno de El Salvador.

RESTRICCIONES.

- El modelo de calidad de la gestión educativa solo será aplicable a los CE públicos, desde parvularia hasta educación media.
- Los Manuales elaborados deben ser aprobados por el Departamento de Gestión de la Calidad.
- Las soluciones propuestas para los problemas analizados y priorizados deben de estar acorde a la filosofía del MINED.

En base al planteamiento de los estados y variables que intervienen en la situación actual y propuesta para la evaluación de la gestión de los CE, se presenta a continuación el enunciado del problema:

“Debido a factores externos con el pasar de los años, dentro de los CE no se ha podido consolidar indicadores que muestren el desempeño y ayuden a la retroalimentación en los ámbitos de gestión, lo cual ha causado dificultades relacionadas con el seguimiento y control de las actividades por parte de las administraciones escolares.”



“Debido a factores externos con el pasar de los años, dentro de los CE no se ha podido consolidar indicadores que muestren el desempeño y ayuden a la retroalimentación en los ámbitos de gestión, lo cual ha causado dificultades relacionadas con el seguimiento y control de las actividades por parte de las administraciones escolares.”

2 DISEÑO CONCEPTUALIZADO

2.1 Base legal

2.2 Diseño global del Modelo de calidad de la Gestión Educativa de los CE públicos de El Salvador

Considerando los planteamientos realizados en el diagnóstico y las líneas genéricas de acción que se deben tomar para lograr la eficiencia de la gestión de los CE, a continuación, se presenta una descripción general del diseño del modelo.

2.2.1 Consideraciones generales del diseño

Con el Diseño que se presenta se pretende proporcionar un modelo de gestión con una estructura organizativa, sistemas administrativos, y de seguimiento que integre a los miembros de toda la comunidad y que esté orientado al desarrollo eficiente de las actividades encaminadas en pro del beneficio de Centro Escolar.

2.2.1.1 Criterios De Diseño.

A continuación, se presentan los criterios considerados en el diseño del modelo de gestión tomando en cuenta las limitantes de los recursos disponibles y requisitos que el modelo deberá cumplir.

- El modelo que se proponga deberá ser fácil de operar ajustándose a las necesidades de funcionamiento y permitir su constante mejora.
- Dotar a los Organismos de Administración Escolar y otras instancias del MINED Central y Departamental, de instrumentos que les permitan reconocer el avance en la Gestión Educativa, para promover la toma de decisiones basada en resultados y la mejora permanente de los servicios educativos.
- El modelo deberá ser sencillo adaptado a cualquiera de los niveles educativos del país.

2.2.1.2 Características principales

1. No diferencia a los CE por tipo o nivel de enseñanza, por que identifica procesos que debieran estar presente en cualquier institución, respecto de las áreas de gestión que inciden de diversas maneras en la calidad de los resultados educativos.
2. Los criterios y subcriterios son aquellas que en opinión del Ministerio de Educación y la experiencia internacional y nacional acumulada inciden en la generación de resultados del CE.
3. No es prescriptivo, es decir no establece una única modalidad para abordar cada uno de los criterios. Sólo identifica los procesos significativos, los que pueden abordarse desde la heterogeneidad de la práctica particular de cada CE.
4. Tiene como principio orientador el mejoramiento continuo promoviendo la idea sistemática de incrementar calidad. Cada uno de los procesos puede ser objeto de este principio que se operacionaliza a través del diseño,

planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanente.

2.2.1.3 Descripción General

En base a los hallazgos y la información primaria y secundaria recolectada, se establece que la solución más adecuada para resolver la problemática en los complejos educativos es necesario la aplicación de un Modelo de Calidad de la Gestión Educativa, Debido a factores externos con el pasar de los años, dentro de los CE no se ha podido consolidar indicadores que muestren el desempeño y ayuden a la retroalimentación en los ámbitos de gestión, lo cual ha causado dificultades relacionadas con el seguimiento y control de las actividades por parte de las administraciones escolares

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada gestión y control de resultados:

- Analizar la organización en cada uno de sus aspectos claves
- Identificar sus puntos fuertes y sus áreas de posible mejora
- Establecimientos de un nivel de excelencia
- Establecimientos de puntos donde actuar

La conceptualización del diseño se desarrollará bajo los enfoques estructurales que dictamina el modelo de referencia (Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Pública, FUNDIBEQ) que previamente se eligió como base. Además, tomando como secuencia lógica los aspectos básicos para la gestión, los cuales se muestran en la siguiente figura.

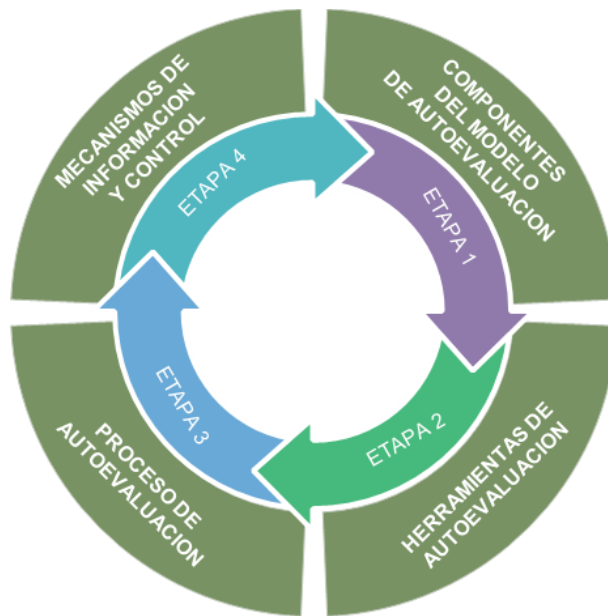


Ilustración 42 Estructura general del modelo de calidad de la gestión de los CE públicos.

2.3 ESTRUCTURA DEL DISEÑO DEL MODELO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

2.3.1 Parte 1: Base legal

La propuesta de diseño surge dentro del contexto de una necesidad de mejora en la calidad de la educación en los CE públicos del país respondiendo a las líneas estratégicas del gobierno en el que se pretende dar prioridad a la educación, todo esto se percibe a través del lanzamiento del PLAN NACIONAL DE EDUCACION EN FUNCION DE LA NACION, el cual promueve una educación inclusiva, pertinente, congruente, eficaz y eficiente. Dicho esto, se adopta la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública (CICGP) que en su Capítulo cuarto, sección 1 y 2 menciona:

- Formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública.
- Los Estados Iberoamericanos promoverán el desarrollo normativo que facilite la aplicación de acciones, técnicas e instrumentos para la calidad en la gestión pública de las diferentes Administraciones, órganos, entes y unidades administrativas.
 - Adopción de modelos de excelencia.
 - Medición y evaluación de los resultados de gestión, entre otros.

El cambio existente tanto en el MINED como en el órgano ejecutivo permite impulsar nuevas propuestas en el área educativa de tal modo que permite que la propuesta de un Diseño de un modelo de Calidad de la Gestión Educativa para que sea viable y sostenible en el tiempo.

2.3.2 Parte 2: Filosofía de la comisión de autoevaluación.

Cuando se habla de planificación estratégica en educación, se refiere a la posibilidad de imaginar el mundo futuro y a dónde queremos llegar como sociedad, construyendo en el presente los caminos y puentes para lograrlo, con la certeza de que existe un margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianidad. El análisis es el punto de partida del pensamiento estratégico, y éste se caracteriza por la elasticidad o flexibilidad intelectual, que permite encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes, especialmente en Educación. La planeación estratégica en un modelo de evaluación consiste precisamente en prever el comportamiento futuro y predefinir los objetivos que se quieren lograr con dicho modelo.

Es por ello que se desarrollará la parte fundamental de una planeación estratégica que se convertirá en la filosofía de los equipos de autoevaluación, tanto los de supervisión del MINED como de los que se forman temporalmente en los centros educativos. Esto permite que se tenga una concepción clara de hacia donde se está dirigiendo este esfuerzo y lo que se pretende lograr con ello.

2.3.3 Parte 3: Componentes del Modelo de Calidad de la Gestión Educativa



Ilustración 43 Estructura del Modelo de Calidad de la Gestión Educativa

La propuesta de diseño va encaminada a la resolución de la problemática identificada en el diagnóstico, identificando y sistematizando todos los elementos involucrados que causan dichas dificultades logrando generar una idea de solución que permita satisfacer los criterios de pertinencia, aplicabilidad, factibilidad, integralidad, flexibilidad, costos, indicadores y retroalimentación de un Modelo de Calidad de la Gestión Educativa que permita anteponerse a las deficiencias actuales del Sistema Educativo Salvadoreño.

El diseño del Modelo de Calidad de la Gestión para los CE pretende involucrar y relacionar las cuatro grandes áreas de la gestión educativa logrando así un servicio eficiente de educación con ventajas de mejora en el flujo de información, comunicación, procesos, controles y evaluaciones.

La finalidad de la propuesta de diseño del Modelo de Calidad de la Gestión para los CE Públicos de El Salvador, es mejorar funcionamiento interno de los CE, de los procesos administrativos como operativos, logrando mejorar la calidad de la educación a través de las buenas prácticas de gestión, todo esto mediante la autoevaluación participativa de todos los actores del CE.

Descripción general del Modelo

a) Agentes facilitadores

Los procesos facilitadores reflejan cómo el centro educativo público enfoca cada uno de los elementos de la gestión. Son elementos impulsores o facilitadores con los que se consiguen los resultados. Marcan el funcionamiento interno de la organización y reflejan los aspectos sobre los que hay que actuar para conseguir una gestión eficaz en un centro educativo.

- Liderazgo
- Estrategia institucional
- Recursos proveedores y alianzas
- Procesos educativos
- Personal docente y administrativo

b) Agentes de resultados

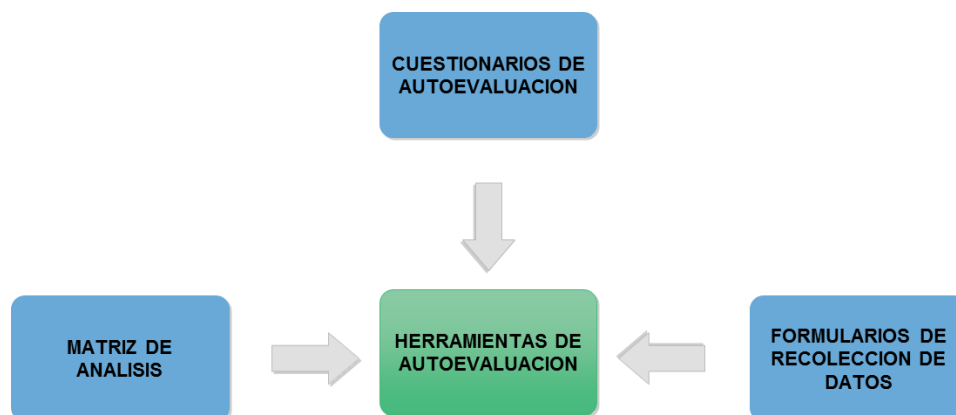
Los procesos Resultados sirven para conocer qué logros ha obtenido o está alcanzando el centro educativo.

Mediante el examen de los resultados se pretende conocer cuál ha sido la tendencia de la institución con respecto a los objetivos propios y con respecto a lo conseguido realmente. Y, si es posible, también se averiguará cuál ha sido su tendencia a lo largo del tiempo y en relación con otros centros educativos, o incluso con otras organizaciones.

A través de estos criterios se miden percepciones y, al mismo tiempo, se efectúan medidas objetivas.

- Centro educativo
- Personal
- Estudiantes
- Comunidad

2.3.4 Parte 4: Herramientas de autoevaluación



a) Cuestionarios de autoevaluación

El cuestionario constituye uno de los instrumentos para ayudar a los centros educativos públicos en la mejora de su gestión. Con él se puede realizar la autoevaluación del centro de acuerdo con el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Su contenido se diseña especialmente para los centros educativos.

El cuestionario se compone de una batería de preguntas según corresponda a cada uno de los criterios del modelo. Constituye una base muy útil y un elemento orientador fundamental para posibles desarrollos futuros.

b) Formularios de recolección de datos

Como complemento de la parte anterior se elabora una serie de formularios para cada uno de los criterios en los que se pretende reflejar la situación actual de que hacer institucional, donde se toman tres puntos principales; puntos fuertes, áreas de mejora y las evidencias de esto. Todo esto con el fin de facilitar el análisis y elaborar el plan de mejora.

c) Matriz de análisis

Formas donde se agrupan las puntuaciones obtenidas en el cuestionario, se analizan y se determina el perfil de la institución.

2.3.5 Parte 5: Proceso de autoevaluación



Ilustración 44 Proceso de autoevaluación

Fuente: Elaboración propia

Fase 1: Preparación del proceso de autoevaluación

Esta primera fase tiene como objetivo preparar la autoevaluación, no solo mediante la planificación, sino también mediante acciones que generen un clima favorable al desarrollo del proceso.

a) Planificar y organizar la autoevaluación

Contar con un Plan de trabajo que precise las acciones, los productos y las fechas en cada fase a fin de hacer el seguimiento y asegurar que se realicen en los tiempos estimados.

b) Sensibilización de los miembros de la institución

Este paso está orientado a brindar mayor información a la comunidad educativa sobre la manera cómo se va a llevar a cabo el proceso de autoevaluación, asimismo, busca motivar la participación y compromiso de los diferentes actores.

Fase 2: Desarrollo de la autoevaluación

Esta segunda fase tiene como finalidad identificar las fortalezas y aspectos por mejorar del CE con respecto a cada uno de los 9 criterios contenidos en el modelo de evaluación. Es decir, se identifica el nivel de logro alcanzado por la Institución Educativa con respecto a un conjunto de estándares de calidad establecidos para la gestión educativa.

a) Recolección de información

En este paso lo que se hará será recoger información de los actores educativos para ver cómo se encuentran en relación a los diferentes parámetros y analizar los documentos que evidencian cómo se ha venido desarrollando la gestión institucional del centro educativo.

b) Procesamiento y análisis de la información

Una vez terminado el paso de recolección de información, la pregunta que se debe responder a continuación es ¿Qué hacer con la información obtenida? Es en este punto que se procede al llenado de los formatos de análisis, donde se agrupan los puntajes individuales y se obtiene el perfil de la institución.

Fase 3: Planificación de la mejora

Mejorar todos aquellos aspectos que aún no se encuentran en un nivel óptimo siempre es posible. Para ello, se requiere del firme propósito y el compromiso de hacer todo lo que está a nuestro alcance para lograrlo.

Esta fase tiene como objetivo principal elaborar un Plan de mejora que oriente las acciones del CE para superar sus dificultades, así como para mantener las buenas prácticas y fortalezas de la institución.

a) Elaboración del plan de mejora

Este es el momento en que se hace uso de la información obtenida de la autoevaluación para tomar decisiones sobre las mejoras que se harán en la institución educativa.

b) Elaboración del informe de autoevaluación

Este es un paso de suma importancia para el proceso de autoevaluación, pues significa integrar y consolidar el trabajo realizado a lo largo del proceso.

Una vez terminada la autoevaluación, el equipo de autoevaluación se reúne para reflexionar sobre la marcha del proceso y obtener una serie de conclusiones o "lecciones aprendidas".

Fase 4: Verificación externa

Comprende la metodología de formación del grupo de verificación externa por parte de las direcciones departamentales, la forma en que estos intervienen en el proceso de mejora de la institución y la difusión de los resultados individuales de cada centro educativo.

2.3.6 Parte 6: Mecanismo de información y control

La educación de calidad requiere que se asegure el progreso de cada uno de los estudiantes. Sin embargo, para hacer esto los docentes necesitan, por ejemplo, herramientas para identificar a los niños que necesitan refuerzo especial. Asimismo, los directores de escuela necesitan identificar los docentes que requieren más apoyo y los administradores de los sistemas educativos necesitan identificar las escuelas que precisan mayor asistencia.

Es por ello que se propone un sistema que permita recabar, manejar, almacenar, procesar y retroalimentar la información que arroje el modelo. Del mismo modo se regula su funcionamiento desde la creación de grupos de interés hasta la manera de cómo estos deben adquirir los conocimientos básicos para generar datos de utilidad.

DISEÑO DEL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

CAPITULO VI GENERALIDADES DEL DISEÑO

1 OBJETIVOS DEL DISEÑO

1.2 General

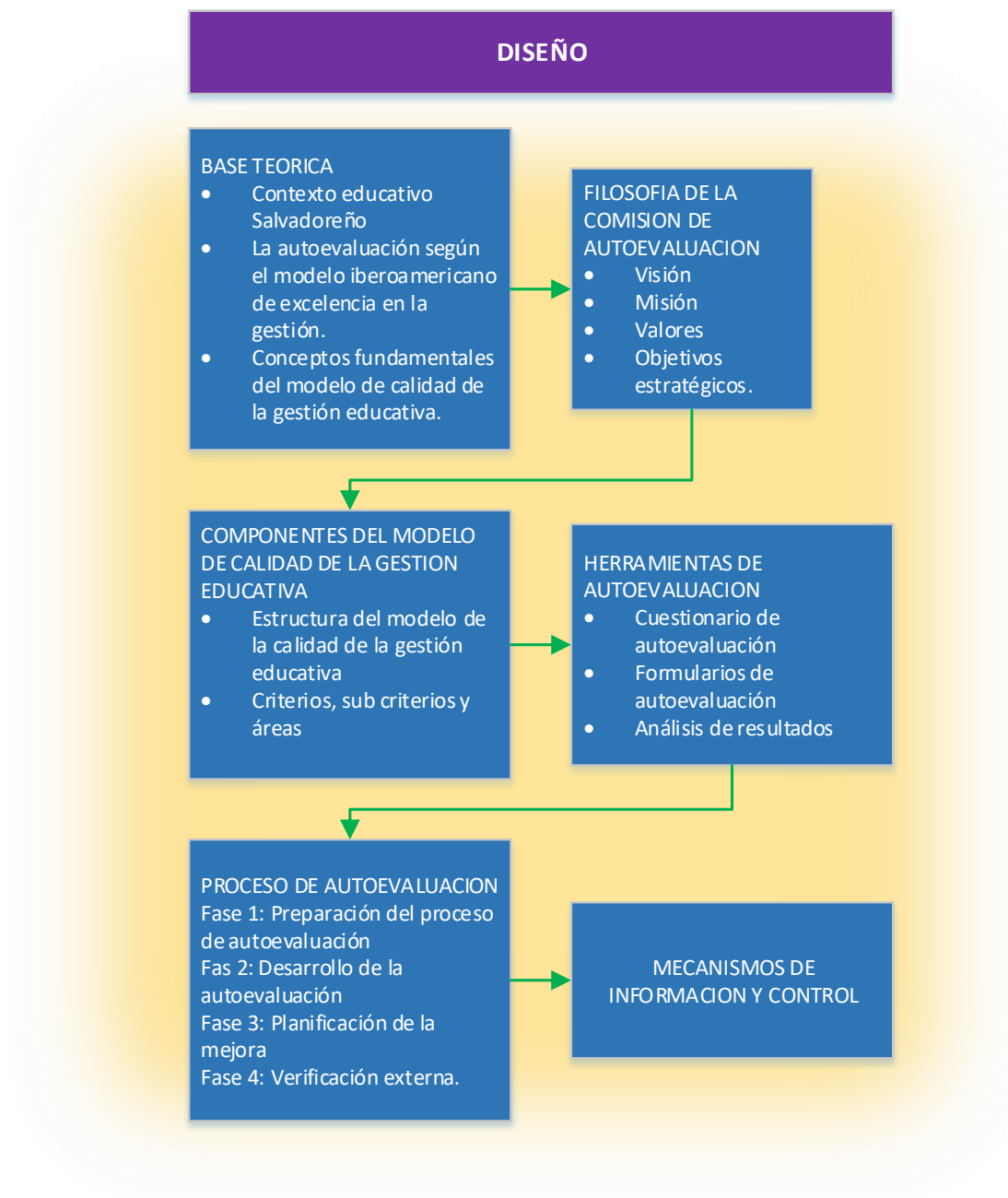
Diseñar un Modelo de Autoevaluación de la Gestión de los Centros Escolares de El Salvador

1.3 Específicos

- Definir la metodología general del diseño
- Identificación de los conceptos fundamentales que sirven como base teórica
- Elaborar la filosofía de la comisión de autoevaluación
- Diseñar los componentes, instrumentos y proceso de evaluación del modelo

2 METODOLOGIA GENERAL DEL DISEÑO MODELO

Ilustración 45 Metodología del diseño del modelo



Fuente: elaboración propia

3 DESCRIPCION GENERAL DEL DISEÑO

Ilustración 46 Componentes del Diseño del Modelo de Autoevaluación



Fuente: elaboración propia

4 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA GENERAL DEL DISEÑO

4.1 Base teórica

Este ítem cuenta con la descripción general del fundamento teórico de manera que el lector tenga una base de información sobre la base de realización del modelo, en donde se incluye

- Contexto educativo salvadoreño.
- La autoevaluación según el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.
- Conceptos fundamentales del Modelo de Calidad de la Gestión Educativa.
- Principios de la gestión educativa.
- Principios del modelo de autoevaluación.
- Innovación y mejora continua.

4.2 Filosofía de la comisión de autoevaluación

Se puede decir que esta parte es la planeación estratégica, pero en definitiva es una parte y se enfoca en el equipo evaluador, de manera de definir que cuenten con un propósito el trabajo a realizar, en donde se incluye:

- Visión
- Misión
- Valores
- Objetivos estratégicos
- Principios
- Principios de la gestión educativa

4.3 Componentes del modelo de calidad de la gestión educativa

Este apartado cuenta con todos los componentes del modelo en donde incluye los criterios, subcriterios y las áreas, el modelo consta de nueve criterios agrupados en dos tipos (Criterios facilitadores y criterios de resultados) y cada uno de ellos se dividen en sub criterios y estos a su vez en áreas.

4.4 Herramientas de autoevaluación

Las herramientas del modelo de autoevaluación son las siguientes: Formularios de autoevaluación, Matrices de análisis y Plan de mejora, estas herramientas nos sirven para el levantamiento de información, el análisis y las propuestas de mejora.

4.5 Proceso de autoevaluación

Las escuelas deben prepararse para comenzar el proceso de autoevaluación en donde tienen que seguir cuatro fases, estas fases son fundamentales para el proceso evaluación en las escuelas en donde involucra todos los sectores de las escuelas

- Preparación del proceso de autoevaluación
- Desarrollo de la autoevaluación
- Planificación de la mejora
- Verificación externa

4.6 Mecanismos de información y control

El mecanismo de información y control es más un sistema que permite recabar, manejar, almacenar, procesar y retroalimentar la información que arroje el modelo. Del mismo modo se regula su funcionamiento desde la creación de grupos de interés hasta la manera de cómo estos deben adquirir los conocimientos básicos para generar datos de utilidad.

CAPITULO VII BASE TEÓRICA

1 CONTEXTO EDUCATIVO SALVADOREÑO.

La propuesta de diseño surge dentro del contexto de una necesidad de mejora en la calidad de la educación en los CE públicos del país respondiendo a las líneas estratégicas del gobierno en el que se pretende dar prioridad a la educación, todo esto se percibe a través del lanzamiento del PLAN NACIONAL DE EDUCACION EN FUNCION DE LA NACION, el cual promueve una educación inclusiva, pertinente, congruente, eficaz y eficiente. Dicho esto, se adopta la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública (CICGP) que en su Capítulo cuarto, sección 1 y 2 menciona:

- Formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública.
- Los Estados Iberoamericanos promoverán el desarrollo normativo que facilite la aplicación de acciones, técnicas e instrumentos para la calidad en la gestión pública de las diferentes Administraciones, órganos, entes y unidades administrativas.
 - Adopción de modelos de excelencia.
 - Medición y evaluación de los resultados de gestión, entre otros.

2 LA AUTOEVALUACIÓN SEGÚN EL MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN.

El Modelo Europeo de Excelencia es, esencialmente, un modelo de autoevaluación. es decir, un instrumento de valoración, que las organizaciones se aplican a sí mismas. Mediante la autoevaluación el centro educativo conocerá cuál es su situación respecto de los nueve criterios que lo componen; a partir de esa comparación podrá saber cuáles son sus puntos fuertes y también cuáles son aquellas otras áreas donde se hace preciso Implantar planes de mejora.

La autoevaluación constituye, pues, el motor de la transformación. La autoevaluación hace que el centro educativo conozca cuál es su posición con referencia a un modelo de calidad, e incluso le orienta sobre cómo mejorar en relación con otros centros o con otro tipo de organizaciones, ya que el papel de referente que representa el Modelo le faculta para realizar esas comparaciones en términos equivalentes. Esta circunstancia hace posible aprender de sí mismo y de los otros.

Gracias a la autoevaluación el centro educativo evalúa, a través de un análisis global y sistemático, todos sus aspectos por comparación con el Modelo que le sirve de

referencia. El diagnóstico se efectúa, desde el análisis de las áreas, sobre cada uno de los subcriterios en que se subdividen los criterios. Se detectan así los puntos fuertes y las áreas de mejora. A la vez, se mide y se puntúa también cada uno de los subcriterios. De los resultados de la autoevaluación surgirán los planes de mejora del centro.

El proceso de autoevaluación no sólo dará como resultado una imagen del centro educativo en un momento dado, sino que también irá mostrando la evolución y las mejoras que se vayan introduciendo a lo largo del tiempo, al tomar en consideración la información resultante de anteriores autoevaluaciones. En esta operación, que se resuelve en la secuencia simplificada autoevaluación-acciones de mejora-autoevaluación, radica el comportamiento inteligente de los centros, capaces de aprender de los aciertos y de los errores, propios y ajenos, de ordenar sus estrategias a fin de satisfacer al personal y a las familias y de avanzar en la consecución de los fines, las metas y los objetivos de la institución.

La implicación de los profesores y del personal no docente del centro educativo se puede conseguir también a través de la autoevaluación. Ésta es una acción que realiza el propio centro, no es externa, y sus protagonistas son las personas que prestan en él sus servicios. Todo ello conduce a que el personal conozca, de primera mano, cual es la situación, cual puede ser su participación posterior en las mejoras que se desarrollen y cómo cada individuo es agente responsable del nivel de funcionamiento de su centro educativo.

La realización de la autoevaluación, a través de la comparación sucesiva con los nueve criterios que definen el Modelo, conduce a una focalización de la atención sobre los resultados obtenidos para cada uno de esos criterios. Las actividades de mejora y los procesos que hayan de ser revisados se encontrarán también ordenados y sistematizados en referencia con el Modelo.

Es preciso comprender el significado de cada subcriterio y área, así será más fácil llevar a cabo una evaluación más objetiva y realista. No cabe duda de que al evaluador le resultará a veces difícil ser objetivo al tratarse de una organización en la que trabaja todos los días. Por ello, es especialmente recomendable ser lo más riguroso posible en la evaluación. La autoevaluación es muy útil, tanto para reconocer los éxitos del pasado, como para identificar el potencial de progreso de cara al futuro en las áreas de mejora.

La utilización del Modelo y de la autoevaluación otorga coherencia a toda la planificación del centro y hace posible la integración de los objetivos básicos y generales, a cuya consecución se dirige la política educativa, con los objetivos concretos y específicos de cada centro en particular. Ambos tipos de objetivos orientan la planificación y la estrategia del centro.

En resumen, las ventajas del uso de la autoevaluación según el Modelo para un centro educativo podríamos resumirlas en lo siguiente:

- Abarca todos los aspectos importantes de la organización y las relaciones entre ellos.
- Ordena sistemáticamente todos los factores que hacen referencia a la gestión de calidad.
- Se basa en hechos y en experiencias contrastadas, no en opiniones personales, al realizar el diagnóstico del centro.
- Es un marco de referencia que otorga una base conceptual común a todo el personal.
- Constituye un instrumento de formación e implicación en la gestión de calidad para todo el personal.
- Es cerrada en cuanto a los criterios y los subcriterios que trata, pero abierta en cuanto al número y la naturaleza de las áreas o indicadores que despliegan el significado de cada subcriterio.
- Descubre las áreas críticas en las que se debe mejorar y, en consecuencia, facilita la elaboración y corrección de la programación general anual del centro y de los demás proyectos institucionales.
- Muestra cuál es la evolución de la situación del centro en su proceso de mejora a lo largo del tiempo, y hace posible la conducción inteligente de la institución.
- Ordena las acciones de mejora en procesos sistemáticos.

3 CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL MODELO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.

3.1 El concepto de calidad

Cuando se trata de esclarecer el concepto de calidad, es imprescindible estudiar sus orígenes, e inevitable hacer mención de los denominados gurús de la calidad, cuyas aportaciones, actualmente siguen siendo el enfoque básico para muchas empresas en la implantación y desarrollo de un modelo de calidad. Entre dichos precursores, cabe citar, a Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa, Crosby, Taguchi, entre otros. Cada uno de ellos, define la calidad con diferente orientación, aunque también hay que destacar que existen múltiples puntos en común entre sus distintas aportaciones.

La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o un servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone que el producto o servicio debe cumplir con las funciones y especificaciones para lo que ha sido

diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo (Palafox, 2005).

Juran hace referencia a estas dos vertientes que derivan del concepto de calidad. Por un lado, están las características del servicio o producto; por otro la capacidad del servicio de dar satisfacción al cliente. Así Juran dice textualmente "calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto" (Juran et al., 1997).

Kaoru Ishikawa en su definición de calidad también alude la satisfacción del cliente, pues considera a la calidad como todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojarán indudablemente satisfacción para el consumidor. Pero quizá la definición más sencilla de la calidad ha sido inspirada por el trabajo de Deming, un pionero del movimiento de calidad en la industria. La cual hace hincapié, en que el proveer buena calidad significa "hacer lo correcto en la manera correcta". En las organizaciones de servicio, esto significa ofrecer una gama de servicios que sean seguros y eficaces y que cubran las necesidades y los deseos del cliente (Sené, 2000).

Definir entonces, exactamente lo que se entiende por calidad no ha sido fácil, porque cada autor la define de manera diferente en función de sus supuestos y experiencias. En este sentido proporcionar una definición ampliamente aceptada de la calidad debería ser un objetivo primordial para investigadores recientes. Sin embargo, algunos esfuerzos han sido realizados en este sentido, Benavides y Quintana (2003), basándose en Garvin (1998) (quien unificó y de alguna manera concentro todas las definiciones de calidad en cinco orientaciones), presentan cinco enfoques de calidad y que dan lugar a planteamientos distintos en lo que a gestión por parte de la empresa se refiere, y que son:

- f. **Calidad basada en la fabricación:** se trata de un concepto que utiliza como fundamento de la calidad la conformidad con las especificaciones recogidas en el diseño del producto. Los procesos, junto a las estrategias de fabricación, se encargan de garantizar la calidad. Resulta de especial interés para la fabricación de productos industriales y representa una perspectiva interna de la calidad centrada en la búsqueda de la eficiencia por parte de las empresas.
- g. **Calidad basada en el usuario o cliente:** en este caso las bases de la calidad se encuentran en la apreciación que de ella haga el consumidor. Cada consumidor tiene unas necesidades que satisfacer, y la calidad será juzgada sobre la base de la capacidad que tengan los bienes o servicios para dar una respuesta adecuada a sus gustos y preferencias, por lo que resulta especialmente importante recoger adecuadamente la voz del cliente. Supone

considerar a la calidad desde una perspectiva externa a la empresa, orientada al mercado, y en la que preside la búsqueda, por parte de la empresa, de la eficacia.

- h. **Calidad basada en el producto o servicio:** en la medida que el producto o servicio mejore sus atributos, mejorará su calidad; tales atributos darán lugar a nuevas especificaciones. Desde esta orientación las estrategias de marketing resultan fundamentales. Es una idea próxima a la de la fabricación; en ella nuevamente la búsqueda de la eficiencia es una constante presidida por una perspectiva de la calidad interna a la empresa.
- i. **Calidad basada en el valor:** con este planteamiento se establece un binomio indisoluble precio-calidad; se considera que la calidad de un bien o servicio está determinada por su precio. Para un precio dado se pretende alcanzar la máxima calidad, por consiguiente, la calidad es función del costo como base determinante en la configuración del precio. Esta formulación, enraizada en la teoría económica, exige a las empresas la consideración de la calidad bajo una perspectiva centrada en el mercado, externa a la empresa, que nuevamente focaliza sus esfuerzos en la eficacia.
- j. **Calidad basada en una concepción trascendente:** una idea trascendente de la calidad supone que su identificación es difícil, al considerarse a la calidad como un concepto abstracto que es complicado a la hora de plasmar en realidades. Fundamentar, desde un plano trascendente, la calidad implica introducir en ella un elevado grado de subjetividad; la calidad es algo totalmente personal que es complicado aprehender. Esta concepción es la que subyace en los modelos en los que se basan los diferentes procesos de la calidad y supone una búsqueda de la excelencia por parte de la empresa en el sentido de que todos sus recursos se orientan hacia el logro de la calidad, cualquiera que sea el fundamento de la misma. Se desarrolla así un enfoque global en que se pretende alcanzar, de forma simultánea, la eficiencia y la eficacia. El logro de la excelencia exige considerar la calidad en todas sus perspectivas y abordar su tratamiento no descuidando ninguno de los aspectos en los que se fundamenta: la fabricación, los requerimientos de usuarios o clientes, los atributos que definen al producto o servicio y el valor con relación al precio. Todo ello presidido por la dificultad que supone identificar y reconocer a la calidad como algo que es posible aprehender.

Por otro lado, a lo largo de los años ochenta, la literatura en materia de calidad ha sostenido que la naturaleza de la competencia en los mercados mundiales y las percepciones de los clientes sobre la calidad del producto o servicio han cambiado, por lo que ahora se concibe la calidad como parte de la estrategia competitiva (Herrera et al., 1998.).

Con lo visto anteriormente, desde nuestro punto de vista, queda claro que en la literatura se pueden encontrar diferentes definiciones de calidad dependiendo de la perspectiva o contexto considerado; todo esto dado, a que el concepto de calidad es amplio y moldeable, en el que caben muchas interpretaciones y muchos significados. Sin embargo, la mayor parte de las definiciones bien podrían caber en alguna de las definiciones descritas anteriormente. Además, la falta de un concepto de calidad clara y ampliamente aceptada (es decir universal), ha sido la principal causa de los resultados contradictorios e inconsistentes a los que se tienen que enfrentar las empresas de servicios en materia de calidad, lo que impide en muchas ocasiones constituir una base sólida de partida en la implementación de un sistema de gestión de la calidad. Lo interesante sería que las empresas del sector servicios examinaran las compensaciones inherentes de aceptar una definición en vez de otra, tras un análisis detallado con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de cada definición de calidad.

3.2 Evolución de la calidad.

Calidad.

La calidad se define como "Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos"³⁶ La calidad ha experimentado un profundo cambio hasta llegar a lo que hoy conocemos por Calidad Total, como sinónimo de sistema de gestión empresarial para conseguir la satisfacción de los clientes, los empleados, los accionistas y de la sociedad, en su sentido más amplio.

En el contexto de las empresas industriales desde comienzos de siglo, y tal vez antes, se entendía la calidad como: "El grado en que un producto cumplía con las especificaciones técnicas que se habían establecido cuando fue diseñado".

Posteriormente fue evolucionando el concepto de calidad, que la norma UNE 66-001 define como:

"La adecuación al uso del producto o, más detalladamente, el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas".

Más recientemente el concepto de calidad ha trascendido hacia todos los ámbitos de la empresa y así actualmente se define como: "Todas las formas a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general".

³⁶ Según la Norma ISO 9000:2008

Podemos observar que esta última definición engloba conceptualmente a la segunda y ésta a su vez a la primera. En paralelo con esta evolución han ido también progresando los mecanismos mediante los cuales las empresas han gestionado o administrado la calidad.

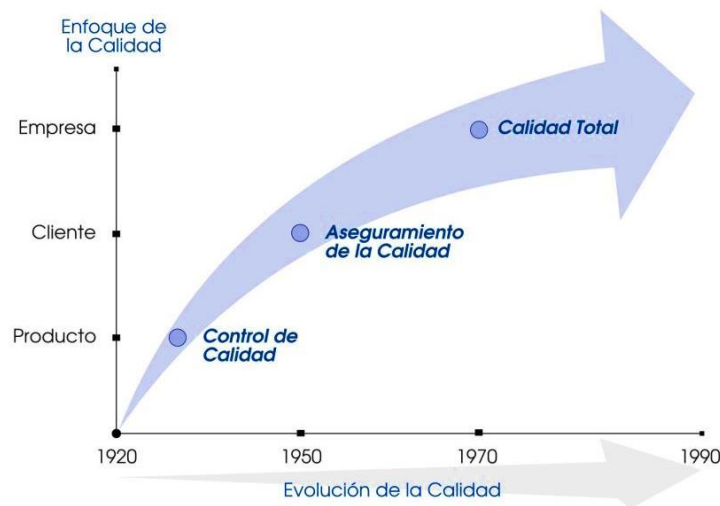
Así, inicialmente se hablaba de control de calidad, departamento o función responsable de la inspección y ensayo de los productos para verificar su conformidad con las especificaciones. Estas inspecciones se realizaban en un principio masivamente en el producto acabado y, más tarde, se fueron aplicando durante el proceso de fabricación.

En los años 50, y en consonancia con la definición, surgió el término "Quality Assurance" que podemos traducirlo como garantía o aseguramiento de la calidad y que engloba al "conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesario para dar confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos establecidos".

Posteriormente, y en relación a la definición, han surgido varios términos que podríamos traducir, eliminando pequeños matices entre ellos y simplificando como Calidad Total.

Un modelo de gestión de Calidad Total es un modelo global de gestión de toda la empresa.

Ilustración 47 Evolución de la Calidad.



Fuente: elaboración propia

3.3 Concepto de calidad en el servicio

En relación al concepto de calidad, podemos concluir que lo relevante es tanto el cumplimiento de las especificaciones como la satisfacción de los clientes. La revisión de la literatura desprende dos tipos de definiciones sobre la satisfacción del cliente. Aquellas que enfatizan la satisfacción como un resultado y aquellas que dan mayor importancia a la satisfacción de un proceso. En las definiciones orientadas al resultado, se considera la satisfacción como el resultado de una experiencia de consumo, en éstas se incluye el estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional a las experiencias, el estado psicológico resultante; mientras que las definiciones orientadas al proceso parecen prestar una mayor atención a los procesos de percepción, evolutivos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción (Quijano, 2003).

Por tanto, la noción de satisfacción del cliente está ligada al concepto de calidad en el servicio, en el que el nivel de calidad de un servicio es el cliente que lo recibe y en particular, dos factores: sus expectativas y su experiencia. Parasuraman et al., (1993), consideran que un cliente percibe un servicio como de alta calidad cuando su experiencia concreta con la empresa iguala o supera sus expectativas iniciales, de este modo una definición clásica de calidad en el servicio es “calidad en el servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto”.

Juran y Gryna consideran desde un punto de vista organizacional y relacionado con la herramienta estratégica de la calidad, que la calidad en el servicio, es cuando se igualan o sobrepasan las expectativas tanto de los clientes internos como externos; en donde los clientes internos son aquellos que no sólo incluye al usuario final sino también a los procesadores intermedios y a los comerciantes. Mientras que los clientes externos son todos aquellos proveedores o personas que vienen a las instalaciones de una organización y que requieren satisfacer ciertas necesidades de información, materiales o servicios (Juran et al., 1997).

La calidad en el servicio se ha convertido hoy día en una de las palancas competitivas más importantes de los negocios; la evolución y modernidad del mercado de los servicios han dado lugar a que éstos sean cada vez más sofisticados y alcancen a un mayor número de sectores de la sociedad, razón por la cual el cliente es cada día más exigente, dentro de un marco de excelencia (Ruiz, 2001). Así, el concepto de calidad se va desplazando hacia el cliente, pasando a ser el elemento clave la valoración que éste realiza sobre el servicio ofrecido. De esta manera, si se desea mantenerse ante las exigencias del medio actual y prepararse para el futuro, es necesario continuar con un esfuerzo constante por mejorar la calidad de los servicios (tanto internos como externos), mediante una

actitud participativa y de aprendizaje, ya que una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio (Colunga, 1999).

Ante estas necesidades, han surgido nuevos intereses en este campo referente a la calidad en el Servicio: como la publicación de algunos libros dedicados exclusivamente a los servicios, la aparición de más artículos y revistas, el Instituto Juran impartiendo seminarios sobre el interés por la calidad de los servicios que respaldan a la fabricación, por mencionar algunos. Cabe señalar que, estos avances en cuanto a la calidad de los servicios, son un progreso muy pequeño si se tiene en cuenta la relevancia de los mismos, en donde hay cuatro veces más gente empleada en el sector servicios que en la fabricación; y de cualquier forma, la fabricación domina todavía abrumadoramente el campo de la calidad (Rosander, 2000).

Respecto a la calidad en el servicio conviene no olvidar que el despliegue de la función calidad, para conseguir introducir la voz del cliente en términos operativos, en todos los procesos de la empresa, supone una verdadera ruptura de la forma de dirigir y organizar la empresa. Por ello, se sostiene en la literatura que el cambio organizativo duradero hacia la calidad total implica un cambio de la cultura de la organización. Esta convicción constituye el ingrediente común de una nueva línea de investigación, que ha producido una abundante literatura centrada en desentrañar las implicaciones de dicho cambio cultural en el diseño organizativo, la gestión de los recursos humanos y la función de la dirección (especialmente su rol de liderazgo y la transformación del estilo de gestión) (Parasuraman et al., 1993).

Las acciones incluidas en cualquier modelo de cambio de la cultura organizativa hacia la calidad total, y a efectos de gestión del personal en los servicios, pueden estructurarse en dos familias, de naturaleza tangible e intangible. En la primera, de naturaleza técnica y/o industrialización del servicio, predomina la preocupación por las herramientas utilizadas y por la medición continua de los resultados, a fin de identificar áreas de poco desempeño donde actuar. En la segunda se incluye un grupo de actividades centradas en la gestión de los recursos humanos y el cambio de la cultura de empresa, mediante las cuales la dirección manifiesta su compromiso y lidera el proceso de cambio hacia una actitud de calidad total. La conjunción del enfoque japonés del control total de la calidad con las aproximaciones basadas en el cambio cultural y las escuelas de la calidad de servicio, constituyen el soporte de la última corriente de investigación que se ha identificado. La orientación global e integradora de esta línea explica que se le califique como gestión de la calidad total o gestión estratégica de la calidad total, y que está vinculada con la denominada dirección estratégica de los recursos humanos. Ambas tradiciones consideran que hay un vínculo entre la satisfacción del cliente y el volumen de ventas con la satisfacción que obtiene la persona que sirve al cliente (Martínez- Tur et al., 2001).

La evolución de la calidad en el servicio, está gestando una nueva economía, la economía de servicios, la cual está tomando el lugar de la economía industrial y en donde la inquietud del consumidor se refleja en la calidad del servicio que exige. De esta manera, la organización que quiera permanecer deberá contar con una estrategia competitiva que enfoque a la calidad en el servicio como centro o eje principal. Al definir la calidad en el servicio como la ventaja competitiva de la organización, es preciso que, además de atraer a nuevos clientes no se descuide a los clientes tradicionales o aquellas cuyas compras o consumos son repetitivos. Por último, las organizaciones que desean estar a la vanguardia y en las mejores posiciones deben desarrollar la habilidad para pensar estratégicamente, considerando el futuro del servicio, así como diseñando, desarrollando y administrando el servicio.

3.4 Modelo de gestión de la calidad

La tendencia actual de la sociedad occidental tanto en el sector privado como en el público es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen.

Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar.

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización.

Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización. Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

La utilización de un modelo de referencia se basa en que:

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

Existen diversos modelos, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito educativo. Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM. en 1992.³⁷

Modelo.

Un modelo es una representación simplificada de la realidad, que se elabora para facilitar su comprensión y estudio, que permiten ver de forma clara y sencilla las distintas variables y las relaciones que se establecen entre ellas. Se utilizan con frecuencia en la ciencia. Los modelos resultan muy útiles en investigación y su elaboración implica varios aspectos opuestos:

- Deben presentar la realidad lo más fielmente posible
- Deben ser más sencillos y manejables que las situaciones reales.

Para elaborar un modelo, primero hemos de establecer qué uso vamos a darle y, según ello, que aspectos de la realidad o variables vamos a utilizar y qué relaciones existen entre las mismas. Los modelos

Gestión.

Se relaciona directamente con el de administración, y significa “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos (Ramírez, 2005, p. 14). La gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado. Como manifiesta Fajardo (2005), el término gestión tiene relación estrecha con el término inglés Management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, referida al “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica” (Fajardo, 2005).

Calidad.

La calidad se define como “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”³⁸ En los apartados anteriores se dejaron definidos ciertos aspectos de la calidad y como ha sido su evolución a través del tiempo, por lo que a continuación se describirá lo que es disponer de un sistema de

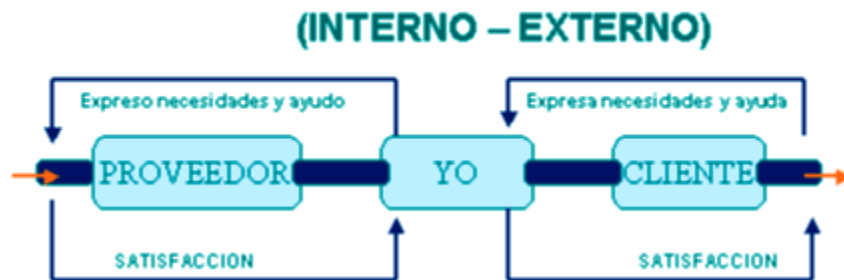
³⁷ Publicación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del año 2001, León España, “Modelo Europeo de Excelencia”.

³⁸ Según la Norma ISO 9000:2008

gestión de calidad con la finalidad de entender de una mejor manera cómo interactúan los tres puntos anteriormente descritos.

Entonces, Sistema de Gestión de la Calidad significa disponer de una serie de elementos como Procesos, Manual de la Calidad, Procedimientos de Inspección y Ensayo, Instrucciones de Trabajo, Plan de Capacitación, Registros de la Calidad, etc., todo funcionando en equipo para producir bienes y servicios de la calidad requerida por los clientes.

Ilustración 48 Sistema de Gestión de Calidad.



Fuente: elaboración propia

Cuando decimos que la calidad se puede gestionar, estamos asumiendo el hecho de que la calidad pueda ser tratada con las mismas técnicas y herramientas que podamos aplicar a otras áreas funcionales como puedan ser las finanzas, los recursos humanos, etc.

El objetivo de la gestión es el mismo que el del aseguramiento: seguimos buscando asegurar la calidad del producto o servicio por la vía de asegurar la calidad de los procesos. Sin embargo, sí ha cambiado la extensión de ese objetivo: en la medida que el producto o servicio es el resultado de cualquier actividad de la organización, la calidad afecta a todos los procesos sin distinción (sean o no operativos), y se orienta a las necesidades del cliente interno y externo.

La idea de gestión introduce otro valor añadido al de aseguramiento: el concepto de objetivo y mejora continua. Para evolucionar y mejorar por sí mismo, este enfoque exige una actitud proactiva de autoanálisis y de proposición de objetivos permanentemente. No es necesario haber detectado un error o una falta de previsión para iniciar una acción (correctora o preventiva); bastará no alcanzar los objetivos propuestos para que se desencadenen los mecanismos de intervención y mejora.

La mejora dentro de los modelos de gestión de la calidad se basa en la aplicación de lo que se denomina "Ciclo PHVA" (planificar, hacer, verificar, actuar) o "ciclo de

Deming". En definitiva, se actúa no sólo porque hay defectos, sino porque no se cumplen los objetivos propuestos. La filosofía de este ciclo se aplica constantemente en la realización de las diversas actividades del Sistema de Gestión de la Calidad, promoviendo así la mejora continua del sistema.

La mejora continua se define como el conjunto de actividades que hay que llevar a cabo para lograr un compromiso hacia la calidad en todos los niveles. Aquí se identifica la siguiente secuencia de actuaciones:

- **Planificar:** se desarrolla un plan para llevar a cabo mejoras concretas. Se busca la causa del problema y su solución.
- **Hacer:** se ejecuta el plan de mejora (preferiblemente se implanta el cambio en una escala pequeña)
- **Verificar:** Se estudian, miden y observan los resultados de los cambios y se verifica si se han conseguido las mejoras previstas.
- **Actuar:** se institucionaliza la mejora (pasa a ser norma), se abandona o se repite el ciclo. Con todo esto, la calidad total ya no es una meta, es un requerimiento mínimo de la existencia empresarial.

Una organización que no encamine sus objetivos a la búsqueda y consecución de ella, es una empresa que se queda atrás. Con la finalidad de configurar el sistema de gestión muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones. Una de las referencias más universalmente utilizada ha sido y es en la actualidad la familia de normas ISO 9001 (cuya versión actual es la del año 2008), las cuales definen el sistema de gestión como: Sistema de Gestión: **“Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos”**

3.5 Principios de la gestión educativa.

Los principios que orientan la gestión educativa pueden ser múltiples y variados, pero dentro de un criterio de modernidad deben centrarse en el educando, por ser la razón esencial del proceso educativo.

Entre los principios más relevantes se pueden mencionar:

- Vivir una nueva cultura educativa
- Participación coherente con los objetivos institucionales.
- Coherencia entre los principios pedagógicos y principios de gestión.
- Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.
- Coordinación fluida.
- Comunicación clara y permanente entre los miembros de la comunidad educativa

- Control y evaluación constante para un mejoramiento continuo.
- Moralización y motivación

Los principios no solo deben ser enunciados. Deben adoptarse colectivamente. La estructura organizativa de la institución a través de sus organigramas, reglamento interno y manual debe mantener ese espíritu para formar al alumno dentro de una cultura de participación.

Los elementos y la estructura del proceso de gestión del PEI no son diferentes a otros donde actúa la administración, ya que aquí también identificamos elementos como la planeación, organización, ejecución y control, funciones articuladas y coordinadas por una dirección, autoridad o mecanismo de control determinado. De ello se concluye que la ejecución del PEI fundamentalmente es una tarea de administración que implica cinco funciones básicas:

- Planificar
- Organizar
- Coordinar
- Dirigir
- Controlar y evaluar

El PEI debe darle sentido a cada una de estas funciones y buscar que se cumplan de la mejor manera. Dichos procesos deben estar referidos a los siguientes aspectos:

a) Operatividad de los Sistemas Técnico Administrativos:

- Personal: selección, control, evaluación, capacitación, ascensos
- Planificación: Plan Operativo anual, Programación curricular
- Abastecimiento: Suministro de materiales
- Estadísticas: Variadas
- Racionalización: Funciones, competencias, responsabilidades
- Presupuestos: Ingresos, egresos, proceso presupuestario
- Información y comunicaciones: Boletín, revistas, diálogos, reuniones
- Contabilidad: Registro de transacciones económicas.
- Tesorería: Pagos y sistemas de ejecución
- Jurídico - legal: Normas legales
- Otros sistemas: Supervisión

b) Administración pedagógica:

- Currículo: Programación, desarrollo y evaluación.
- Metodología: Diversificada.
- Medios auxiliares: Selección, elaboración, conservación y evaluación

- Sistema de aprendizaje: Renovado
- Evaluación: Autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación
- Supervisión: Control de calidad.

3.6 Principios del modelo de autoevaluación.

A continuación, se describen estos principios ofreciéndose ejemplos de los beneficios que puede obtener cualquier organización si los adopta:

Lograr Resultados Equilibrados

La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización). Beneficios significativos:

- Añadir valor para todos los grupos de interés.
- Éxito sostenido a largo plazo.
- Relaciones mutuamente beneficiosas.
- Existencia de medidas relevantes, incluidas los indicadores más importantes, para todos los grupos de interés.

Añadir valor a los clientes

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del mismo. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Beneficios significativos:

- Incremento de la cuota de mercado.
- Mejor comprensión de lo que aporta valor al cliente.
- Reducción al mínimo de los costes de transacción.
- Éxito a largo plazo.
- Compararse con los mejores de su sector y su clase.

Liderar con visión, inspiración e integridad

El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia. Beneficios significativos:

- Máximo nivel de compromiso y efectividad de las personas.
- Clara sensación de liderazgo.
- Respeto a la fuerza del mercado.
- Alineación y despliegue de todas las actividades de modo estructurado y sistemático

Gestionar por procesos

Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés. Beneficios significativos:

- Orientación hacia los resultados deseados.
- Optimización del empleo de las personas y los recursos.
- Coherencia en los resultados y control de la variabilidad.
- Gestión basada en datos para establecer unos objetivos realistas y un liderazgo estratégico.

Alcanzar el éxito mediante las personas

El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos. Beneficios significativos:

- Máxima involucración y participación, actitud positiva y motivación.
- Buena contratación y retención en la empresa.
- El conocimiento se comparte de manera eficaz.
- Oportunidad para las personas de aprender y desarrollar nuevas capacidades.

Favorecer la creatividad y la innovación

Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos. Beneficios significativos:

- Agilidad de la organización.
- Reducción de costes.
- Identificación de oportunidades.
- Optimización del rendimiento.
- Actividades de mejora, basadas en la prevención, en el trabajo diario de todas las personas de la organización.

Desarrollar Alianzas

La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus partners unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración. Beneficios significativos:

- Capacidad para crear valor para ambas partes.
- Logro de una ventaja competitiva a través de relaciones duraderas.
- Sinergia en cuanto a recursos y costes.

Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible

El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto. Beneficios significativos:

- Aumento de la credibilidad, rendimiento y valor de la organización.
- Conocimiento del público, seguridad y confianza.
- Equilibrio de los aspectos económicos, ambientales y sociales de la organización.

La existencia e importancia de los conceptos descritos son la base para alcanzar la excelencia. Para aprovechar al máximo los beneficios que ofrece el Modelo Iberoamericano de Excelencia, una organización necesita, en primer lugar, debatir si “acepta” o no los conceptos que sustentan el Modelo. Obviamente, si no se entienden y aceptan plenamente estos conceptos, será difícil progresar en la adopción del Modelo.

En todo caso, es de gran relevancia que el equipo de Dirección de cualquier organización entienda y comparta del mismo modo estos conceptos fundamentales y cómo su aplicación puede conducir a la Excelencia.

CAPITULO VIII FILOSOFÍA DEL COMITÉ DE VERIFICACION EXTERNA

1 FILOSOFÍA DEL MINED

1.1 Función de la misión

Para lograr tener éxito en la gestión de cualquier institución, es necesario desarrollar planes estratégicos que permitan alcanzar una serie de objetivos que son planteados por la alta dirección al inicio de cada periodo. Estos planes deben estar acorde a la realidad de sus recursos (Instalaciones, presupuesto, personal, etc.) y alineada con la misión y la visión que tengan para sí mismos, por tanto, tener una misión y visión correctamente estructurada servirá como una guía a seguir para lograr las metas y al mismo tiempo es una inspiración para los trabajadores y colaboradores a mantener y mejorar continuamente el servicio prestado a los estudiantes.

La misión debe ser una declaración duradera de los objetivos que distinguen; debe ser precisa, clara, directa, concreta y a largo plazo, basada en contestar preguntas como: ¿qué quiere ser? o ¿a quién desea servir? Entre los elementos a considerar están los siguientes:

- 1. Clientes.** Que son a quienes va dirigido el servicio
- 2. Productos o servicios.** Lo que el MINED ofrece a sus clientes, tal como un el proceso de autoevaluación
- 3. Segmento poblacional al que se dirige (comúnmente conocido en las empresas con fin de lucro como Mercados).** Se refiere al grupo o grupos de la población dentro de un territorio claramente limitado al que dirige sus esfuerzos, estos pueden ser a nivel departamental, nacional, regional, etc. Dado que es una institución pública, su mayor alcance podría estar limitado a las fronteras nacionales.
- 4. Tecnología.** Que es la que se utilizara para brindar el servicio o para realizar un producto
- 5. Preocupación por supervivencia y crecimiento.** Esta parte se ve presente mucho más en empresas privadas que en instituciones sin fin de lucro, sin embargo, puede enfocarse no en la captación de utilidades sino más bien en el uso eficiente de recursos que le permitan la sostenibilidad de sus servicios.
- 6. Filosofía.** Que es la que la el MINED mantendrá al momento de brindar sus servicios acordes al sector poblacional al que se dirige
- 7. Concepto de sí misma.** Como esta se ve a sí misma ante la sociedad

8. Preocupación por imagen pública. Que pretende posicionarse como una entidad que se caracteriza por brindar productos o servicios de con altos estándares de calidad, trato oportuno y humanitario a sus usuarios, etc.

9. Calidad inspiradora. Que motive a brindar servicios con altos estándares.

Mencionados estos 9 aspectos que generalmente deben estar presentes en la misión de cualquier institución; a continuación, se presenta la misión del MINED para su posterior análisis:

1.3.1 Misión

“Contribuir, por medio de la educación de calidad y con amplia cobertura, a formar personas conscientes de sus derechos y responsabilidades para con la familia, la sociedad y el país, con los conocimientos, habilidades destrezas y actitudes necesarios para su plena realización en lo social, cultural, político y económico, con pensamiento crítico y creativo, en un marco de valores éticos, humanistas y espirituales, coadyuven a la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado, en camino hacia una sociedad del conocimiento”

Tabla 44 Elementos presentes en la Misión del MINED.

Elemento	Parte de la misión donde está presente
Cliente	la familia, la sociedad y el país
Producto o servicio	conocimientos, habilidades destrezas y actitudes necesarios para su plena realización en lo social, cultural, político y económico
Segmento a la población que se dirige	Sociedad
Tecnología	Modelo de evaluación de la gestión de la calidad educativa
Preocupación por crecimiento	Contribuir al mejoramiento de los procesos
Filosofía	Fortalecer la cultura orientada a la excelencia
Concepto de sí misma	pensamiento crítico y creativo
Preocupación por imagen pública	pensamiento crítico y creativo, en un marco de valores éticos, humanistas y espirituales
Calidad inspiradora	equitativo, democrático y desarrollado, en camino hacia una sociedad del conocimiento.

Fuente: elaboración propia³⁹

³⁹ Misión y Visión MINED <https://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/filosofia>

1.3.1.1 *Conclusión de la misión*

Se puede decir que la misión cumple en un 100% de todos los aspectos evaluados, esto nos dice que esta misión es acorde a las necesidades del MINED

1.4 **Función de la visión**

Establecer la visión de una empresa nos permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección; es decir, nos permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo la guía de ésta, logrando así coherencia y organización.

Al igual que con la misión, en el análisis de la visión se debe tener presente el papel o finalidad futura de la institución. Se realiza formulando una imagen futura y se expresa por escrito. Esta servirá de base para tomar acciones que lleven a la organización a ese punto e inspire a sus colaboradores a llegar ahí. La visión debe generalmente responderse las siguientes preguntas:

¿Cómo será el proyecto en el futuro? Es la imagen de la institución pasado un tiempo previamente contemplado (pero no demasiado extendido), en donde la institución no solo cumple su misión sino además la sobrepasa llegando a un punto de servicio idealizado

¿En cuánto tiempo se alcanzará? Es el tiempo que se ponen como meta para alcanzar la visión, este tiempo debe ser realista, acorde a las condiciones de la institución.

¿Cuáles serán los principales productos y/o servicios que brinden? Esto, si la institución pretende mantener los mismos productos y/o servicios o pretende brindar nuevos; servicios que quizás en el presente son realizados por terceras partes podrían ser realizados de forma interna en el tiempo que se completa la visión.

¿Quiénes trabajaran en la institución? El personal que se encargara de realizar el producto o brindar el servicio ofrecido por la institución.

¿Qué recursos utilizaremos? Este recurso puede ser sus instalaciones, capital humano, tecnología, etc. siempre que éste sea acorde al servicio que se pretende realizar.

¿Cuáles serán los valores y/o actitudes organizacionales? La actitud organizacional con la que se pretende brindar el servicio; respeto, igualdad, integridad son ejemplos de valores que comúnmente se utilizan en las instituciones.

1.4.1 **Visión**

“Ser reconocida como la institución líder en impulsar y desarrollar, un modelo educativo de alta calidad y cobertura, que concibe el ser y el hacer de la educación,

centrado en los estudiantes, partiendo de las necesidades culturales, sociales, económicas, políticas y ambientales, de sus familias y comunidades; con docentes de excelente condición profesional, motivados y éticos, y la formación de una ciudadanía con cultura democrática, valores humanistas, éticos y espirituales; conocimientos científicos y tecnológicos aplicables en la resolución de problemas; juicio crítico, capacidad reflexiva e investigativa y con las habilidades y destrezas para la construcción colectiva de nuevos conocimientos para transformar la realidad social y valorar y proteger el medio ambiente”

Tabla 45 Elementos presentes en la Visión del MINED.

Elemento	Parte de la misión donde está presente
¿Cómo será el proyecto en el futuro?	Ser reconocida como la institución líder en impulsar y desarrollar:
¿En cuánto tiempo se alcanzará?	No se menciona
¿Cuáles serán los principales productos y/o servicios que brinden?	Un modelo educativo de alta calidad y cobertura, que concibe el ser y el hacer de la educación, centrado en los estudiantes, partiendo de las necesidades culturales
¿Quiénes trabajaran en la institución?	MINED
¿Qué recursos utilizaremos?	No se menciona, pero se asume que, al ser un ente público, los recursos provienen del estado.
¿Cuáles serán los valores y/o actitudes organizacionales?	orientación a la excelencia.

Fuente: elaboración propia

1.4.1.1 Conclusión de la visión

De igual forma que la misión, se puede decir que la visión cumple en un 100% de todos los aspectos evaluados, esto nos dice que esta misión es acorde a las necesidades del MINED.

2 FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GERENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La dirección de planificación tiene como responsabilidad el mejorar la educación, dando estrategias y lineamientos, esta Dirección de Planificación como lo es la Gerencia de Planificación Estratégica se rige bajo la misma filosofía del MINED.

3 FILOSOFÍA DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE CALIDAD

3.1 Misión

“Somos el departamento responsable de proponer, desarrollar e implementar propuestas orientadas a fortalecer y modernizar la administración pública dentro del MINED a través de la Gestión Integral de la Calidad, para contribuir al mejoramiento de los procesos y/o servicios institucionales prestados a la población salvadoreña y fortalecer la cultura orientada a la excelencia a nivel institucional”

3.2 Visión

“Ser un departamento referente nacional en materia de calidad, que contribuya a elevar la Gestión Institucional del MINED hacia niveles de excelencia, en el marco de Modelos de Excelencia, fomentado la cultura de la calidad con base a la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, promoviendo la búsqueda permanente de nuevas tendencias que favorezcan la calidad de los servicios institucionales, centrados en los usuarios”

3.2.1 Objetivo general

Fortalecer la cultura para la gestión de la calidad en el MINED, mediante la coordinación, seguimiento y apoyo de los proyectos orientados a la mejora continua de los productos y/o procesos institucionales, a fin de contribuir a la mejora de la calidad en los servicios educativos prestados a la ciudadanía, en el marco de la Autoevaluación de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública - CICGP.

4 FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL

Se tomó para este caso la filosofía de la dirección departamental de san salvador

4.1.1 Misión

“Brindar un servicio eficiente y eficaz que impacte en la dignificación y crecimiento profesional docente, mejorando la interpretación y ejecución del saber, saber hacer, ser y saber convivir, que garantice el desarrollo integral de estudiantes familia y comunidad”

4.1.2 Visión

“Ser la institución comprometida con el desarrollo educativo y social; Transparente en la administración de los recursos, líder en los procesos de formación docente que permita el desarrollo integral de niños, niñas, jóvenes y adultos del Departamento de San Salvador”

5 ANÁLISIS COMPARATIVO DE FILOSOFÍAS

Tabla 46 Análisis Comparativo de Filosofías

Entes	Misión	Visión
MINED	Contribuir, por medio de la educación de calidad y con amplia cobertura, a formar personas conscientes de sus derechos y responsabilidades para con la familia, la sociedad y el país	Ser reconocida como la institución líder en impulsar y desarrollar, un modelo educativo de alta calidad y cobertura, que concibe el ser y el hacer de la educación, centrado en los estudiantes, partiendo de las necesidades culturales, sociales, económicas, políticas y ambientales, de sus familias y comunidades; con docentes de excelente condición profesional
Dirección de planificación		
Gerencia de planificación estratégica		
Dirección departamental	Somos el departamento responsable de proponer, desarrollar e implementar propuestas orientadas a fortalecer y modernizar la administración pública dentro del MINED a través de la Gestión Integral de la Calidad	Ser un departamento referente nacional en materia de calidad, que contribuya a elevar la Gestión Institucional del MINED hacia niveles de excelencia, en el marco de Modelos de Excelencia, fomentado la cultura de la calidad con base a la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública
Análisis	Siguiendo la línea estratégica de las visiones de los entes relacionados se puede observar que tiene un amarre con lo que pretenden a futuro la comisión de autoevaluación y que es lo que busca realizar con esto en las escuelas públicas.	

Fuente: Elaboración Propia

6 REALIZACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL COMITÉ DE VERIFICACIÓN EXTERNA⁴⁰

Se denominan objetivos estratégicos a los resultados cuyo logro resulta imprescindible para convertir en realidad la misión de la organización.

Los mencionados resultados reflejan todo aquello que la empresa tiene el decidido propósito de alcanzar al final de un período determinado de tiempo. El hecho de establecer objetivos comunes a la organización tiende a facilitar y focalizar las energías de un colectivo de personas hacia metas comunes conocidas, compartidas y comprometidas.

También comunica un marco de referencia colaborativo para todos los involucrados en el proceso de formulación y ejecución del plan estratégico, de tal manera que cada una de las personas trabaja en la misma dirección que la organización en su conjunto.

Para que los objetivos en una compañía puedan ser considerados estratégicos, han de cumplir con una serie de requisitos. Destacaremos los más importantes:

1. Ser coherentes y estar alineados con los valores, la misión y la visión de la organización.
2. Hacer referencia al futuro a medio y largo plazo de la empresa.
3. Guardar relación con aspectos, factores o variables fundamentales en términos de logros, beneficios, tendencias y resultados globales perdurables.
4. Expresar con claridad qué es lo que la empresa ha decidido conseguir en el futuro, en lo relativo a actividad, diferenciación competitiva, modelo de negocio, perfil de clientes al que se dirige, mercados destinatarios, innovación, excelencia y responsabilidad social corporativa (RSC).
5. Tener impacto potencial relevante para la supervivencia y para el crecimiento de la organización en el medio y en el largo plazo.
6. Ser útiles como feedback y referencia para evaluar si la organización está alcanzando sus metas, directamente relacionadas con la misión de la compañía.
7. Ser realistas y alcanzables. No ser abstractos o ambiguos.
8. Ser concretos, observables e incluir algún criterio válido y fiable para la medición o evaluación de su consecución.
9. Que puedan ser comprendidos y transmitidos a todos los integrantes de la organización.

⁴⁰ Euro Merchand. (Agosto 18, 2014). 10 CRITERIOS CLAVE PARA FORMULAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. AGOSTO 18, 2014, de Euro Merchand Sitio web: <http://euromerchand.com/10-criterios-clave-para-formular-objetivos-estrategicos/>

10. Que puedan traducirse en secuencias concretas de planes de acción, orientados a alcanzar las metas estratégicas.

En definitiva, el enunciado de objetivos es una tarea clave dentro de la planificación estratégica y nos sirve como punto de unión, herramienta puente y transición entre la misión, la visión, los valores y los planes de acción que una empresa desarrolla en la práctica para satisfacer sus metas en el horizonte del medio y largo plazo.

6.1 Objetivos estratégicos

1. Brindar un servicio de alta calidad que para el mejoramiento de la educación de los Centros Escolares.
2. Verificar de manera integral el servicio proporcionado por todos los elementos docentes involucrados en el proceso.
3. Establecer controles de los procesos durante el desarrollo del servicio que nos permitan evaluar la calidad y la eficiencia establecida.
4. Capacitar al personal en aspectos que contribuyan a mejorar la calidad y la eficiencia en la prestación de nuestros servicios.
5. Buscar e implementar nuevas tecnologías, que nos permitan incrementar la eficiencia y calidad en los servicios brindados.
6. Mantener una infraestructura en óptimas condiciones para asegurar la conformidad del servicio.
7. Cumplir las disposiciones legales.
8. Operar bajo un modelo de gestión de la calidad

CAPITULO IX COMPONENTES DEL MODELO DE CALIDAD DE LA GESTION EDUCATIVA

1 ELEMENTOS DEL MODELO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Ilustración 49 Elementos del modelo de calidad de la Gestión Educativa



Fuente: Elaboración propia

2 CRITERIOS

2.1 LIDERAZGO

Se entiende por liderazgo el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando al centro educativo hacia la mejora continua.

El criterio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo desarrollan y facilitan la consecución de los fines y objetivos, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito e implantan todo ello en el centro, mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando

implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión hacia la mejora continua se desarrolle e implante en el centro.

2.1.1 Subcriterios de Liderazgo:

Tabla 47. Áreas de interés subcriterio Liderazgo

Subcriterios	Áreas
<p>Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan los fines y objetivos del centro. • Desarrollan dando ejemplo, los principios éticos y valores que constituyen la cultura de la mejora continua. • Revisan y mejoran la efectividad de su propio liderazgo, tomando medidas en función de las necesidades que se planteen en asuntos de liderazgo. • Estimulan y animan la asunción de responsabilidades del personal y la creatividad e innovación. • Animam, apoyan y emprenden acciones a partir de lo conseguido como consecuencia del aprendizaje obtenido de la formación y del trabajo diario. • Establecen prioridades entre las actividades de mejora. • Estimulan y fomentan la colaboración dentro de la organización.
<p>Implicación personal del equipo directivo y de los otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en el centro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se implican activa y personalmente en las actividades de mejora. • Adecúan, en la medida de lo posible, la estructura del centro para apoyar la implantación de su planificación y estrategia. • Aseguran que se desarrolle e implante un sistema de gestión, evaluación y mejora de los procesos. • Aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita el desarrollo, aplicación y actualización de la planificación y estrategia. • Aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave. • Aseguran que se implanten procesos para revisar y mejorar las actividades mediante la creatividad, innovación y los resultados del aprendizaje.

Subcriterios	Areas
Implicación del equipo directivo y de los otros responsables con los beneficiarios del servicio educativo, con otros centros educativos e instituciones del entorno y con la Administración Educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecen prioridades para satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los alumnos y los padres. • Establecen prioridades para satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de otras personas e instituciones interesadas en el centro. • Establecen relaciones de colaboración con agentes externos al centro. • Establecen y participan en actividades conjuntas de mejora. • Reconocen y agradecen a personas y equipos de entidades externas al centro su contribución a los resultados del mismo. • Participan en actividades, conferencias y seminarios fomentando y apoyando, en particular, la mejora continua. • Participan en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución del centro a la sociedad.
Reconocimiento y valoración oportuna por parte del equipo directivo y de los otros responsables de los esfuerzos y los logros de las personas o instituciones interesadas en el centro educativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunican personalmente los fines, objetivos, valores, planificación y estrategia y metas de la organización a las personas que la integran. • Son accesibles, escuchan activamente y responden a las personas que integran el centro. • Ayudan y apoyan a las personas a realizar sus planes, y a alcanzar sus objetivos y metas. • Animar y permiten a las personas participar en actividades de mejora. • Reconocen, oportuna y adecuadamente, los esfuerzos de individuos y equipos, de todos los niveles de la organización.

Fuente: Modelo IBEROAMERICANO

2.2 ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

Por estrategia institucional se entiende el conjunto de fines, objetivos y valores del centro educativo, así como la forma en la que éstos se formulan e integran en los proyectos institucionales.

El presente criterio ha de reflejar cómo en la planificación y la estrategia del centro educativo se asume el concepto de mejora continua y cómo sus principios se utilizan en la formulación, revisión y mejora de las mismas.

Los fines expresan la razón de ser del centro educativo, lo que justifica su existencia continuada. Los objetivos manifiestan la imagen deseada y alcanzable del centro en un futuro mediato.

Se entiende por valores las ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro educativo e influyen en sus relaciones.

2.2.1 Subcriterios de Estrategia Institucional

Tabla 48. Áreas de interés subcriterio Estrategia institucional

Subcriterios	Áreas
<p>La planificación y la estrategia del centro educativo se basan en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal de administración y servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se efectúan la recogida y el análisis de la información sobre las necesidades y las expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa. • Se comprenden y anticipan las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad educativa. • La elaboración de los proyectos institucionales del centro, y en particular del proyecto educativo, se ha efectuado tras el análisis de las características socio-culturales y económicas, del clima escolar y de las posibilidades del centro.
<p>La planificación y la estrategia se basan en la información procedente del análisis y de las mediciones que realiza el centro sobre sus resultados y sobre el proceso de aprendizaje del personal, propio de las prácticas de mejora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza adecuadamente la información relativa a avances tecnológicos e innovaciones pedagógicas. • Se utiliza adecuadamente la información relativa a otros centros educativos que destacan por sus prácticas de mejora continua. • Se utiliza adecuadamente la información relativa a las directrices, normativa y legislación sobre educación. • Se recoge y se tiene en cuenta el resultado final de los indicadores internos de funcionamiento del centro, citados en el subcriterio 9b. • Se tienen en cuenta y aprovechan las actividades de formación del personal. • Se identifican y comprenden los indicadores socio-económicos y demográficos. • Se analizan y se tienen en cuenta las ideas y sugerencias de todos los sectores de la comunidad educativa. • Se analizan y tienen en cuenta las cuestiones sociales, medio-ambientales y legales.

Subcriterios	Áreas
<p>La planificación y estrategia del centro educativo se desarrollan, se revisan y se actualizan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican los factores más relevantes para la mejora del centro. • Se armonizan las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa. • Se desarrollan planes de acción de acuerdo con los fines, objetivos y valores. • Se experimentan, evalúan, corrigen y aplican los planes, • Se utilizan adecuadamente los recursos asignados para realizar la planificación y la estrategia. • Se establecen indicadores y se prevén revisiones en los mismos para actualizar y mejorar la planificación y la estrategia. • Se evalúa la eficacia de los indicadores. • Se utilizan las previsiones y los indicadores para la modificación, en su caso, de la planificación y la estrategia.
<p>La planificación y estrategia se desarrollan mediante la identificación de los procesos clave.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican los procesos clave necesarios para llevar a efecto la planificación y estrategia. • Se establecen claramente los responsables de los procesos clave. • Se definen los procesos clave, incluyendo el lugar que ocupan en los mismos los distintos sectores de la comunidad educativa. • Se revisa la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a efecto la planificación y estrategia.
<p>La planificación y estrategia se comunican e implantan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunican los proyectos institucionales del centro y se verifica que son conocidos por todos los sectores de la comunidad educativa. • Se utilizan la planificación y la estrategia como base para el establecimiento de los proyectos institucionales y la organización de actividades del centro. • Se establecen prioridades, se acuerdan y comunican los planes de acción, sus objetivos y sus metas. • Se evalúa el nivel de sensibilización de todos los sectores de la comunidad educativa con respecto a la planificación y la estrategia.

Fuente: Modelo Iberoamericano

2.3 PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

Este criterio se refiere a cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el centro educativo la organización, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en aspectos individuales como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Se considera personal del centro educativo a cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en él.

La autoevaluación deberá mostrar cómo se actúa para mejorar las condiciones del personal y el modo en que éste se implica y participa en actividades para la mejora continua del centro.

2.3.1 Subcriterios del Personal del Centro Educativo.

Tabla 49. Áreas de interés subcriterio Personal del Centro Educativo

Subcriterios	Áreas
Planificación, gestión y mejora del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Se organiza al personal de acuerdo con la oferta educativa y la planificación del centro educativo. • Se estimula el desempeño óptimo de las funciones y el compromiso de todo el personal. • Se revisa por el equipo directivo la planificación del personal), con la participación de los órganos de coordinación docente y los restantes responsables del centro educativo. • Se adaptan los horarios del personal a las necesidades del centro educativo. • Se investiga la satisfacción del personal y los datos obtenidos se utilizan para programar la mejora. • Se utilizan metodologías organizativas para mejorar la forma de trabajar.
Identificación, desarrollo, actualización y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas el centro.	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican y adecúan el conocimiento y la competencia de las personas a las necesidades del centro. • Se promueven y aplican planes de formación. • Se incorpora la cultura de la mejora continua a los planes de formación. • Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo. • Se revisa la efectividad de los planes de formación. • Se hacen compatibles los objetivos individuales y de equipo con los objetivos del centro educativo.

Subcriterios	Areas
	<ul style="list-style-type: none"> • Se revisan y actualizan los objetivos del personal del centro. • Los órganos de coordinación didáctica revisan continuamente su funcionamiento. • Se valora el funcionamiento y los resultados del personal del centro y se le ayuda a mejorar.
Implicación, participación y asunción de responsabilidades por parte del personal del centro.	<ul style="list-style-type: none"> • Se estimula al personal para participar en acciones de mejora. • Se utilizan todas las actividades del centro educativo para fomentar la participación del personal en la mejora continua. • Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los distintos equipos docentes y del resto del personal. • Se faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa su eficacia. • Se anima a las personas de la organización a trabajar en equipo. • Se reconoce al personal por su implicación en la mejora continua. • Se apoya la formación del personal en mejora continua.
Comunicación efectiva entre el personal del centro.	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican las necesidades de comunicación del centro educativo. • El equipo directivo recibe información del personal docente y de administración y servicios. • El equipo directivo transmite información al personal docente y de administración y servicios. • Existe comunicación entre las personas, equipos y departamentos del centro educativo. • Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación. • Se comparten las mejores prácticas y el conocimiento.
Reconocimiento y atención al personal del centro.	<ul style="list-style-type: none"> • Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua. • Se tiene en consideración la situación física, psíquica y familiar de cada persona en la organización del trabajo. • Se fomenta la concienciación e implicación en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno. • Se reconoce y valora al personal por su actividad profesional.

Fuente: Modelo Iberoamericano

2.4 RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS

Este criterio se refiere al modo en que el centro educativo gestiona eficazmente los recursos disponibles y las colaboraciones externas para realizar sus actividades, en función de la planificación y estrategia establecidas en el centro.

Por recursos se entiende el conjunto de medios económicos, instalaciones, equipamientos, recursos didácticos, información y las nuevas tecnologías, utilizados por el centro en el proceso educativo. La autoevaluación deberá mostrar cómo el centro distribuye eficazmente los recursos disponibles, cómo actúa para mejorar la gestión y el modo en que cada uno de ellos contribuye a la mejora continua del servicio educativo.

Son colaboradores externos, entre otros, la Inspección de Educación, las Unidades de Programas Educativos, los Centros de Profesores y Recursos, los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica, las Asociaciones de Padres de Alumnos, los Ayuntamientos, las Empresas, etc.

2.4.1 Subcriterios de Recursos proveedores y alianzas.

Tabla 50. Áreas de interés subcriterio Recursos, proveedores y alianzas

Criterios	Áreas
Gestión de las colaboraciones externas.	<ul style="list-style-type: none">• Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de las colaboraciones externas.• Se identifican los colaboradores clave y las oportunidades de establecer relaciones de cooperación en consonancia con la planificación y la estrategia del centro.• Se estructuran las relaciones con los colaboradores para incrementar la eficacia y posibilidades del centro.• Se asegura que los planteamientos de la organización con la que se establece la cooperación son compatibles con los propios.• Se apoya el desarrollo mutuo del centro y de sus colaboradores, compartiendo experiencias y conocimientos.• Se generan y apoyan planteamientos y proyectos innovadores y creativos mediante el uso de colaboraciones.• Se suscitan sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor como efecto de las colaboraciones.• Se evalúa la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del centro.• Se establecen las relaciones adecuadas con las instituciones y personas que suministran recursos materiales al centro educativo,

Criterios	Areas
Gestión de los recursos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de los recursos económicos. • Se gestionan de manera eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estrategia. • Se exploran nuevas actividades, propias del centro educativo, para la obtención de recursos adicionales a la dotación presupuestaria que el centro recibe. • Se evalúan y revisan las estrategias y prácticas económicas propias de la gestión del centro.
Gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se seleccionan los recursos, medios y técnicas adecuados a la planificación y estrategia del centro. • Se utilizan los edificios, instalaciones y equipamientos de acuerdo con la planificación y la estrategia. • Se desarrollan usos alternativos, propios del centro educativo, de los edificios, instalaciones y equipamientos con el fin de que todos los sectores de la comunidad educativa los aprovechen mejor. • Se establecen programas adecuados de mantenimiento. • Se establece una gestión eficaz de inventarios de material. • Se establecen criterios para evitar el despilfarro. • Las instalaciones observan las condiciones de seguridad e higiene adecuadas para los alumnos y el personal. • Se reducen y se reciclan los residuos.
Gestión de la tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de la planificación y estrategia y de su impacto en la educación, en el propio centro educativo y en la sociedad. • Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes. • Se aprovecha la tecnología para apoyar la mejora.
Gestión de los recursos de la información y del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Se gestionan adecuadamente la entrada y la salida de la información en función de la estrategia y la planificación del centro educativo. • Se mantiene la información actualizada para toda la comunidad educativa y se asegura su validez e integridad. • La información es adecuada y accesible, y se facilita su uso al personal del centro educativo. • Se prepara adecuadamente la información para responder a las necesidades de las familias y de los alumnos. • Se facilitan enlaces de comunicación con la Administración Educativa y con otras fuentes externas al centro. • Se genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de la información y del conocimiento.

Fuente: Modelo iberoamericano

2.5 PROCESOS EDUCATIVOS

Se entiende por proceso el conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo.

Este criterio alude a cómo se gestionan y evalúan los procesos y a cómo se revisan, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro educativo, en consonancia con la planificación y la estrategia del centro y para satisfacer plenamente a sus usuarios y colaboradores.

En un centro educativo hay una serie de procesos clave que necesitan ser diseñados y requieren una atención singular. Son los referentes a las siguientes áreas:

- Organización del centro (horarios, adscripción del personal, agrupamiento de alumnos, gestión del comedor y transporte...)
- Clima escolar (convivencia, inserción de los nuevos alumnos, control de asistencia y entradas y salidas del centro...)
- Enseñanza y aprendizaje (aplicación del proyecto curricular, cumplimiento de las programaciones, tasas de promoción del alumnado...)
- Evaluación del alumnado (carácter continuo de la evaluación, ejecución de las decisiones de las juntas de evaluación...)
- Orientación y tutoría (aplicación de los objetivos de tutoría en los distintos cursos, con los padres, en los equipos de profesores...)

2.5.1 Subcriterios de procesos educativos

Tabla 51. Áreas de interés subcriterio procesos educativos

Subcriterios	Áreas
Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en el centro educativo.	<ul style="list-style-type: none">• Se diseñan los procesos del centro educativo, incluyendo los procesos clave necesarios para llevar a cabo la planificación y la estrategia.• Se designan los responsables de todos los procesos y se establecen procedimientos sencillos y adecuados para su gestión.• Se aplican a la gestión de procesos sistemas normalizados.• Se establecen claramente objetivos de rendimiento y se implantan sistemas de medición de los procesos.• Se contemplan y resuelven los temas referentes a las relaciones entre las personas que intervienen en la gestión de los procesos dentro del centro y con los colaboradores externos para su gestión de manera efectiva.

Subcriterios	Áreas
<p>Se introducen en los procesos las mejoras necesarias, mediante la innovación, con objeto de satisfacer plenamente a los usuarios e interesados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican y priorizan oportunidades de mejora y otros cambios que incidan en el rendimiento de los procesos. • Se utilizan los resultados finales y los de medición de la percepción de los usuarios, así como la información procedente de las actividades de aprendizaje para mejorar los procedimientos. • Se fomenta la creatividad y el trabajo en equipo de las personas del centro para conseguir cambios que incidan en su mejora. • Se incorpora la información procedente de padres y alumnos y otros interesados con el fin de estimular la innovación en la gestión de los procesos. • Se apoya la implantación de nuevos métodos de trabajo y el uso de las nuevas tecnologías para simplificar los procedimientos. • Se establecen los métodos adecuados para gestionar eficazmente los cambios. • Se aplican experimentalmente los nuevos procesos y se controlan sus efectos en ámbitos concretos de la vida del centro antes de generalizarlos. • Se comunican los cambios introducidos en los procesos a todos los Interesados. • Se forma adecuadamente al personal antes de introducir los cambios y se asegura la efectividad de la formación. • Se verifica que los cambios introducidos en los procesos posibilitan los resultados previstos.
<p>Los servicios y prestaciones del centro se diseñan y desarrollan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizan análisis de requerimientos, tales como encuestas a usuarios para determinar sus necesidades y expectativas sobre los servicios actualmente prestados. • Se prevén e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los usuarios. • Se diseñan y desarrollan nuevos servicios (o nuevas modalidades de prestación del servicio) que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios. • Se generan nuevos servicios con los colaboradores del centro.
<p>Los servicios y prestaciones del centro se gestionan sistemáticamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunican y ponen a disposición de padres y profesores todos los servicios actuales y potenciales del centro. • Se proporciona la adecuada atención y asesoramiento a los usuarios y al público en general sobre los servicios prestados.
<p>Gestión, revisión y mejora de las relaciones con los alumnos y padres,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se determinan y satisfacen las necesidades de los usuarios fruto del contacto habitual con ellos. • Se gestiona la información procedente de los contactos habituales con el usuario, incluidas las quejas y reclamaciones.

Subcriterios	Áreas
en relación con los servicios que ofrece el centro.	<ul style="list-style-type: none"> • Hay implicación proactiva con el usuario para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones. • Se hace un seguimiento de las prestaciones de los distintos servicios del centro, de la atención prestada a los usuarios para determinar los niveles de satisfacción con los servicios. • Hay un esfuerzo por mantener la creatividad y la innovación en las relaciones con padres y alumnos.

Fuente: Modelo IBEROAMERICANO

2.6 RESULTADOS EN LOS ESTUDIANTES

Este criterio se refiere a la eficacia en la prestación del servicio en relación a los logros con los usuarios del servicio educativo.

El usuario del servicio educativo es todo aquel que se beneficia directamente de las actividades del centro. Son usuarios directos el alumno y su familia.

Por logros en relación con los usuarios se entiende la percepción del cumplimiento por parte del centro, de sus fines, objetivos y valores, así como las mediciones internas que muestran los resultados del centro.

Por servicio educativo se entiende la formación que recibe el alumno, concretamente los conocimientos y las habilidades que le sirven para su desarrollo personal, así como los servicios complementarios que resulten necesarios.

2.6.1 Subcriterios de Resultados estudiantes.

Tabla 52. Áreas de interés subcriterio Resultados en los estudiantes

Subcriterios	Áreas
<p>Medidas de percepción.</p> <p>Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los usuarios, padres y alumnos, sobre el centro, y se obtienen, entre otros medios, a través de las encuestas a los propios usuarios, a los miembros de los</p>	<p>Se pueden medir, entre otros, los siguientes aspectos:</p> <p>— La imagen del centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento que los padres y alumnos tienen del Proyecto Educativo de Centro. • Identificación de padres y alumnos con el Proyecto Educativo de Centro. • Satisfacción de padres y alumnos por su pertenencia al centro. • Accesibilidad del personal del centro {Equipo Directivo, profesorado, personal de administración y servicios}. • Capacidad de respuesta del centro para resolver las demandas planteadas. • Satisfacción de padres y alumnos con la comunicación entre ellos y el centro educativo,

Subcriterios	Áreas
<p>órganos de participación en el centro (asociaciones de padres de alumnos, asociaciones de antiguos alumnos,) y a través del estudio de los reconocimientos y de las reclamaciones sobre la labor realizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de padres y alumnos con las instalaciones y los accesos del centro. • Satisfacción de padres y alumnos por los conocimientos externos recibidos por el centro. <p>— Procesos del centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de padres y alumnos por la actuación didáctica. • Satisfacción de padres y alumnos con los procesos de evaluación y con la explicación que sobre ellos reciben. • Satisfacción de padres y alumnos con la acción tutorial. y con la orientación académica y profesional en el centro. • Percepción sobre las innovaciones establecidas en el centro educativo. <p>— Organización y funcionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de padres y alumnos con los resultados académicos del centro. • Satisfacción de padres y alumnos con la organización y funcionamiento general del centro. • Satisfacción de padres y alumnos con el clima de convivencia y con las relaciones humanas en el centro, • Percepción sobre las innovaciones establecidas en el centro educativo. • Percepción sobre la organización de horarios de los distintos servicios del centro (secretaría, dirección, jefe de estudios, tutores.) para atención a padres y alumnos. • Percepción de la organización de la información en los distintos servicios del centro. • Satisfacción de padres y alumnos por las colaboraciones establecidas por el centro. • Percepción del tratamiento de las quejas y reclamaciones. • Percepción sobre el tiempo de respuesta a las quejas y reclamaciones. <p>— Arraigo de [os usuarios en el centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deseo de continuar en el centro. • Voluntad de inscribir a otros familiares en el centro. • Voluntad de recomendar el centro a otras personas.
<p>Indicadores de rendimiento.</p>	<p>Se pueden medir, entre otros, los siguientes aspectos: — La imagen externa del centro;</p>

Subcriterios	Areas
<p>Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del centro. El centro compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones de sus usuarios (padres y alumnos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número y naturaleza de premios y reconocimientos concedidos a alumnos, a profesores o al centro educativo. • Número y carácter de las apariciones del centro en los medios informativos. • Número de solicitudes de admisión en relación con las plazas ofertadas por el centro. <p>— Procesos del centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados académicos en las sucesivas evaluaciones. • Número y naturaleza de los proyectos de innovación y/o de mejora en los que participa el centro educativo. • Número de entrevistas personales con alumnos (de los tutores, del jefe de Estudios, del Dpto. de Orientación). • Número de entrevistas personales con familias (del director, de los tutores, del Jefe de Estudios, del Dpto. de Orientación). • Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta. • Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas. • Rectificaciones a partir de las sugerencias e iniciativas de padres y alumnos que se han recibido. • Logros en comparación con los objetivos previstos. <p>— Organización y funcionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de quejas. • Número y tipo de las demandas de información por parte de los usuarios. • Grado de participación de los alumnos en las actividades extraescolares y complementarias del centro educativo. • Grado de participación de los padres en las actividades extraescolares y complementarias del centro educativo. • Grado de colaboración de antiguos alumnos en las actividades promovidas por el centro. • Número y porcentaje de alumnos que al finalizar su estancia en el centro educativo acceden a los estudios deseados o consiguen un puesto de trabajo. • Número de incidencias disciplinarias. <p>— Arraigo de los usuarios en el centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de alumnos que solicitan su ingreso en el centro por sugerencia de otros alumnos y familias del centro.

Subcriterios	Áreas
	<ul style="list-style-type: none"> • Familiares de antiguos alumnos que solicitan su ingreso en el centro. • Número de bajas voluntarias. • Grado de participación de antiguos alumnos en las actividades promovidas por el centro.

Fuente: Modelo IBEROAMERICANO

2.7 RESULTADOS EN EL PERSONAL

Este criterio se refiere a los logros que está alcanzando el centro en relación con el personal que lo integra.

2.7.1 Subcriterios de Resultados personal

Tabla 53. Áreas de interés subcriterio Resultados en el personal

Subcriterios	Áreas
<p>Medidas de percepción.</p> <p>Estas medidas se refieren a la percepción que tiene del centro el personal que lo integra y se obtienen, entre otros medios, a través de encuestas al propio personal, a otros grupos del centro, y a través de las evaluaciones de rendimiento establecidas,</p>	<p>— Motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para implicarse en el proyecto educativo. • Para participar en proyectos de innovación didáctica. • Para trabajar en equipo. • Para realizar el plan de acción tutorial establecido por el centro. • Para implicarse en los procesos de comunicación del centro. • Para implicarse en los planes de formación inicial y continua en relación con la cualificación personal. • Para participar en la toma de decisiones. • Para participar en las colaboraciones externas establecidas por el centro. • Para participar en los procesos de mejora y gestión del cambio. • Para asumir responsabilidades individuales. • Para tomar iniciativas propias. <p>— Satisfacción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por la imagen que ofrece el centro hacia el exterior • Por las formas de introducir los cambios. • Por los resultados que se obtienen. • Por la pertenencia al centro. • Por el tipo de liderazgo que se ejerce en el centro. • Por los reconocimientos recibidos. • Por el trato justo recibido. • Por los recursos de que dispone el centro.

Subcriterios	Áreas
	<ul style="list-style-type: none"> • Por la gestión de los recursos económicos. • Por las condiciones de higiene y seguridad. • Por el entorno y condiciones de trabajo.
<p>Indicadores de rendimiento.</p> <p>Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del centro. El centro compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones que sobre el centro tiene su personal.</p> <p>Los indicadores de rendimiento en un centro educativo pueden hacer referencia a las siguientes áreas:</p>	<p>— Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los objetivos previstos en la Programación General Anual. • Incidencia de los planes de formación en la consecución de los objetivos del centro. • Grado de consecución de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos previstos por el centro en sus proyectos institucionales. <p>— Motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de participación en actividades de formación y desarrollo profesional. • Participación en programas y equipos de mejora. • Grado de participación en otros equipos existentes en el centro. • Participación del personal en los objetivos y fines del centro educativo. • Grado de aprovechamiento de las propuestas realizadas por los diversos grupos de trabajo del centro educativo. <p>— Satisfacción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número y carácter de las menciones positivas que se hacen del personal. • Tasas de absentismo. • Número de quejas y reclamaciones. • Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta. • Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas sugerencias o iniciativas del personal. • Grado de estabilidad del personal en el centro. • Número de conflictos entre el personal del centro educativo. • Número de conflictos del personal con los usuarios. <p>— Servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de eficacia en la transmisión de la comunicación. • Grado de satisfacción obtenida en el tratamiento de las quejas.

Fuente: Modelo IBEROAMERICANO

2.8 RESULTADOS DE LA COMUNIDAD

Por resultados en el entorno se entienden los logros y la eficacia del centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular:

Este criterio medirá el impacto del centro educativo en otras instituciones y personas distintas a los usuarios directos y al personal del centro.

2.8.1 Subcriterios de Resultados de la comunidad

Tabla 54. Áreas de interés subcriterio Resultados de la comunidad

Subcriterios	Áreas
<p>Medidas de percepción.</p> <p>Estas medidas se refieren a la percepción del centro por parte de la sociedad, y se obtienen, a través de encuestas, informes y reuniones públicas, y de las relaciones con representantes sociales e institucionales.</p>	<p>Las medidas de la percepción del centro educativo por parte de la sociedad pueden hacer referencia a:</p> <p>— Sus actividades como miembro integrante de la sociedad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento de los alumnos y del personal en el exterior. • Relaciones y actividades conjuntas con otros centros educativos. • Relaciones, en su caso, con las empresas de distinto tipo vinculadas al centro educativo. • Relaciones y actividades conjuntas con otras instituciones. • Difusión de programas y actividades del centro que implican al entorno (escuelas viajeras, intercambios escolares, reciclado de materiales y reducción de residuos, etc.), • Actividad de reciclado de materiales y reducción de residuos. <p>— Implicación en la comunidad donde está:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto del centro, en su caso, en los temas referentes a empleo. • Utilización de las instalaciones del centro para fines sociales y culturales del entorno. • Acciones sociales en el entorno por parte de las personas del centro educativo. • Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno. • Cuidado y limpieza de las zonas externas del centro y de su entorno.
<p>Indicadores de rendimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos explícitos recibidos por el centro educativo. • Número de quejas realizadas por la población.

Subcriterios	Áreas
Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del centro. El centro compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones que sobre el centro tiene la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de la respuesta. • Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas. • Número de incidentes relacionados con salud laboral y escolar. • Informes de inspectores y otros profesionales expertos.

Fuente: Modelo IBEROAMERICANO

2.9 RESULTADOS DEL CENTRO EDUCATIVO

Por resultados clave del centro educativo se entiende lo que consigue el centro respecto a los objetivos previstos en la planificación y estrategia, concretados en los procesos más significativos, utilizando para ello los medios de que dispone.

Los resultados del centro educativo constituyen en primer término pruebas de la eficiencia y la efectividad en la formación del alumno. En su valoración se tendrán en cuenta las circunstancias particulares que concurren en cada centro.

Son, por tanto, resultados del centro educativo cualquier logro en el terreno de la educación, de la gestión o de la acción social, a corto, medio y largo plazo, que contribuya al éxito del mismo.

2.9.1 Subcriterios de Resultados del Centro educativo.

Tabla 55. Áreas de interés subcriterio Resultados del centro educativo

Subcriterios	Áreas
Resultados clave del rendimiento del centro educativo.	<p>Estas áreas son los resultados clave planificados por el centro y que dependen de los objetivos fijados por el mismo.</p> <p>— Resultados de los procesos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la organización del centro.

Subcriterios	Areas
	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de los procesos establecidos para mejorar el clima escolar. • Resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje. • Resultados de los procesos establecidos para la evaluación de los alumnos. • Resultados de los procesos de orientación y tutoría. <p>— Resultados de la gestión del equipo directivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de desarrollo de los fines objetivos y valores del centro educativo. • Grado de implantación de criterios y procesos de mejora continua. • Nivel de implicación en colaboraciones externas con otras instituciones. • Grado de reconocimiento y valoración de los esfuerzos y logros de las personas y/o instituciones interesadas en el centro educativo. <p>— Resultados en la planificación y estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> • En qué medida las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa han influido en la planificación y la estrategia del centro. • En qué medida la planificación y la estrategia se ha basado en los análisis de los resultados de las propias prácticas de mejora del centro. • En qué medida se ha revisado y actualizado la planificación y estrategia. • En qué medida la planificación y estrategia se ha desarrollado identificando procesos clave. • En qué medida la planificación y estrategia se ha comunicado e implantado. <p>— Resultados de la gestión de los recursos y de las colaboraciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la gestión de las colaboraciones externas. • Resultados de la gestión de los recursos económicos. • Resultados de la gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos. • Resultados de la gestión de la tecnología. • Resultados de la gestión de los recursos de la información y del conocimiento

Subcriterios	Áreas
<p>indicadores clave del rendimiento del centro.</p> <p>Son medidas internas que realiza el centro sobre las distintas fases que conforman los procesos. Estas mediciones deben compararse con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir los propios resultados.</p> <p>Áreas: Estas áreas deberán ser expresadas por el centro a través de indicadores. Con dichos indicadores se realizarán las mediciones de los resultados. Ejemplos de traducción de alguna de estas áreas a indicadores podrían ser los siguientes:</p>	<p>Procesos clave:</p> <p>— Organización del centro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criterios para la adscripción del personal. • Criterios para la determinación de los horarios. • Criterios para la organización de las guardias. • Criterios para la organización de las sustituciones. • Criterios para el agolpamiento de los alumnos. • Funcionamiento y gestión del transporte. • Funcionamiento y gestión del comedor escolar. • Funcionamiento y gestión de la biblioteca escolar. • Criterios para la realización de actividades complementarias y extraescolares. • Criterios para organizar los espacios del Centro. • Funcionamiento y organización del área administrativa. • Relaciones con la Administración Educativa. <p>— Clima Escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de las faltas de asistencia y retrasos de los alumnos. • Organización de las entradas y salidas de los alumnos. • Existencia de planes para la inserción de los nuevos alumnos en el centro. • Existencia de planes elaborados para mejorar las relaciones con los padres y los alumnos. • Consecución de actitudes cívico-sociales en los alumnos. <p>— Proceso de enseñanza-aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las programaciones didácticas. • Evaluación positiva de los alumnos. • Alumnos repetidores. • Abandono del centro por el alumnado. • Éxito de los alumnos en pruebas externas. • Aplicación de los programas de diversificación curricular. • Aplicación de los programas de educación compensatoria. • Aplicación de los programas de integración. <p>— Evaluación de los alumnos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del carácter integrado y continuo de la evaluación. • Aplicación de los criterios de evaluación aprobados en las programaciones didácticas. • Cumplimiento de las decisiones de las juntas de evaluación. • Modificaciones de los criterios y procesos de evaluación como resultado del proceso de evaluación continua.

Subcriterios	Áreas
	<p data-bbox="500 268 824 300">— Orientación y tutoría</p> <ul data-bbox="597 310 1445 688" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="597 310 1401 342">• Criterio de actuación de los Departamentos de orientación. <li data-bbox="597 352 1442 415">• Criterio de actuación de los equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica. <li data-bbox="597 426 1433 489">• Aplicación de los objetivos planificados en las tutorías de los cursos y de los grupos de alumnos. <li data-bbox="597 499 1442 531">• Aplicación de los objetivos elaborados en la tutoría de padres. <li data-bbox="597 541 1409 604">• Aplicación de los objetivos planificados en la tutoría con los equipos de profesores. <li data-bbox="597 615 1393 678">• Aplicación de los objetivos planificados en la tutoría en los centros de trabajo. <p data-bbox="500 730 938 762">— Gestión del equipo directivo.</p> <ul data-bbox="597 772 1409 1071" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="597 772 1352 846">• Iniciativas adoptadas por el equipo directivo para la consecución de los objetivos planificados por el centro. <li data-bbox="597 856 1336 919">• Reuniones promovidas por el equipo directivo para la implantación de la práctica de la mejora continua. <li data-bbox="597 930 1369 993">• Efectos de mejoras conseguidas como consecuencia de estas reuniones. <li data-bbox="597 1003 1409 1071">• Ayuda y dotación de recursos por parte del equipo directivo para dinamizar las prácticas de mejora continua.

Fuente: Modelo IBEROAMERICANO

CAPITULO X HERRAMIENTAS DE AUTOEVALUACION

1 CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

1.1 Cuestiones generales

El presente cuestionario constituye la adaptación realizada por el equipo de trabajo a uno de los instrumentos elaborados en el modelo teórico de referencia para ayudar a los centros educativos públicos en la mejora de su gestión. Con él se puede realizar la autoevaluación del centro de acuerdo con el Modelo de Calidad de la Gestión Educativa. Su contenido ha sido especialmente diseñado para los centros educativos, el cual es aplicable a todos los niveles independiente de su número de estudiantes, planta docente y administrativa o tamaño de las instalaciones.

El cuestionario se compone de 91 preguntas. Constituye una base muy útil y un elemento orientador fundamental para posibles desarrollos futuros. Se ha elaborado a partir de los elementos contenidos en los nueve criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

La utilización del cuestionario tiene las ventajas siguientes:

- Es de fácil uso.
- Es un buen instrumento de autoevaluación.
- La presentación de los resultados es sencilla.
- Ayuda al centro educativo a determinar su posición actual, así como las orientaciones y prioridades futuras.
- Permite comparaciones con los resultados de otros centros educativos.
- Estimula, en el centro educativo, la cultura de la mejora continua mediante la autoevaluación periódica, la medida de sus progresos y las consiguientes correcciones.

1.2 Objetivos de la autoevaluación mediante el cuestionario

La autoevaluación del centro educativo mediante el empleo del cuestionario puede parecer inicialmente una tarea difícil, aunque el formulario sea un instrumento sencillo. Es preciso por ello detenerse en cada pregunta y comprender todo su significado. Así será más fácil llevar a cabo la evaluación más objetiva y realista posible. No cabe duda que al evaluador le resultará a veces difícil ser objetivo al tratarse de una organización en la que trabaja todos los días. Sin embargo, es especialmente recomendable ser lo más riguroso posible en la evaluación. El cuestionario es muy útil, tanto para reconocer los éxitos del pasado como para identificar el potencial de progreso de cara al futuro.

El propósito del cuestionario es ayudar a evaluar la situación de la organización en los aspectos cubiertos por las preguntas. Cada una de las preguntas reviste una

importancia idéntica y contribuye en la misma proporción al resultado final. A su vez, cada pregunta proporciona la oportunidad de evaluar la eficacia de los esfuerzos realizados por el centro educativo en la satisfacción de los requisitos expuestos en ella.

A la hora de efectuar la autoevaluación las cuestiones referentes a los criterios Agentes nos muestran **cómo** ha actuado la organización, las cuestiones referentes a los criterios Resultados nos muestran **qué** se ha conseguido.

1.3 Puntuación

Cada una de las 91 preguntas del formulario contribuye de igual manera a la evaluación global. Para que la autoevaluación resulte más fácil, se han asignado sólo 4 posibilidades de respuesta a cada pregunta. A continuación, se define lo que significa cada uno de los valores de puntuación 1,2,3,4, Estas definiciones es preciso no olvidarlas a lo largo del proceso de evaluación.

Tabla 56. Método de puntuación del modelo de autoevaluación

Puntuación	Progreso	Descripción
1	Ningún avance	<ul style="list-style-type: none"> ninguna acción se ha realizado aún. quizás algunas ideas buenas que no se han concretado.
2	Poco avance	<ul style="list-style-type: none"> parece que se está produciendo algo, análisis ocasionales que dieron lugar a ciertas mejoras. con algunas prácticas se han logrado resultados aislados.
3	Avance significativo	<ul style="list-style-type: none"> clara evidencia de que se ha planteado y tratado este tema de manera adecuada. revisiones sistemáticas y frecuentes que logran mejoras. existe la preocupación de que ciertas aplicaciones aún no han llegado o no se ha aprovechado todo su potencial.
4	Objetivo logrado	<ul style="list-style-type: none"> planteamiento muy excelente o resultado aplicado en su extensión máxima. solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que pueda ser mejorado.

Fuente: Modelo IBEROAMERICANO

1.4 Cuestionario de autoevaluación

Tabla 57. Cuestionario de Autoevaluación Liderazgo

1 LIDERAZGO		PUNTUACION			
1a	Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.				
	El equipo directivo, en sus actuaciones tiene siempre presente la consecución de los fines (misión, visión, valores) y los objetivos del centro.	1	2	3	4
	El equipo directivo anima al personal a que asuma responsabilidades y que participen en priorizar las actividades de mejora.	1	2	3	4
1b	Implicación personal del equipo directivo y de los otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en el centro.				
	El equipo directivo y los demás responsables se implican activamente en actividades de mejora.	1	2	3	4
	El equipo directivo asegura el desarrollo de procesos que permiten la implantación, actualización y revisión de la planificación y la estrategia del centro	1	2	3	4
	El equipo directivo estimula para que se revisen y mejoren las actividades mediante la creatividad, innovación y resultado del aprendizaje	1	2	3	4
1c	Implicación del equipo directivo y de los otros responsables con los beneficiarios del servicio educativo, con otros centros educativos e instituciones del entorno y con la Administración Educativa				
	El equipo directivo tiene entre sus prioridades la atención a padres y alumnos y los implica en las actividades de mejora	1	2	3	4
	El equipo directivo establece relaciones institucionales beneficiosas para la organización y funcionamiento del centro	1	2	3	4
1d	Reconocimiento y valoración oportuna por parte del equipo directivo y de los otros responsables de los esfuerzos y los logros de las personas o instituciones interesadas en el centro educativo.				
	El equipo directivo establece canales adecuados de información para transmitir los fines, objetivos y valores del centro, así como ser receptivos para los q conforman el centro educativo.	1	2	3	4
	El equipo directivo reconoce los esfuerzos y logros de individuos y equipos de todos los niveles del centro educativo	1	2	3	4

Fuente: elaboración propia

Tabla 58. Cuestionario de autoevaluación – Estrategia institucional

2	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	PUNTUACION				
2a	La planificación y la estrategia del centro educativo se basan en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal de administración y servicios.					
	Se diseña el procedimiento que permite recoger y analizar las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa y esta es usada para elaborar proyectos institucionales.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4			
2b	La planificación y la estrategia se basan en la información procedente del análisis y de las mediciones que realiza el centro sobre sus resultados y sobre el proceso de aprendizaje del personal, propio de las prácticas de mejora.					
	La evaluación que realiza el centro educativo de sus resultados se utiliza para la elaboración de la planificación y la estrategia	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4			
	Se tienen en cuenta y se aprovechan las actividades de formación del personal.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4			
2c	La planificación y estrategia del centro educativo se desarrollan, se revisan y se actualizan.					
	El personal conoce los factores más relevantes para la mejora del centro educativo, incluidos en la planificación y estrategia.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4			
	Se establecen indicadores para actualizar y revisar la planificación y estrategia y su aplicación sirven para para modificarla y mejorarla.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4			
2d	La planificación y estrategia se desarrollan mediante la identificación de los procesos clave.					
	Se identifican y se definen los procesos claves para llevar a efecto la planificación y la estrategia.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4			
	Se nombran los responsables de los procesos clave.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4			
2e	La planificación y estrategia se comunican e implantan.					
	Se establecen mecanismos para que todos los sectores de la comunidad educativa conozcan los proyectos institucionales del centro educativo.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4			
	Se evalúa el nivel de sensibilización de todos los sectores de la comunidad educativa con respecto a la planificación y la estrategia.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4			

Fuente: elaboración propia

Tabla 59. Cuestionario de autoevaluación Personal Docente y Administrativo

3	PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	PUNTUACION			
3a	Planificación, gestión y mejora del personal.				
	El personal está organizado de acuerdo con la oferta educativa, con los fines y objetivos del centro educativo y según sus capacidades e intereses.	1	2	3	4
	Se adaptan los horarios del personal a las necesidades del centro educativo.	1	2	3	4
	Se utilizan estrategias adecuadas para mejorar los métodos de trabajo.	1	2	3	4
3b	Identificación, desarrollo, actualización y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas el centro.				
	Se promueven y se realizan planes de formación para todo el personal, de acuerdo con las necesidades del centro educativo y del personal.	1	2	3	4
	Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo.	1	2	3	4
3c	Implicación, participación y asunción de responsabilidades por parte del personal del centro.				
	Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los equipos docentes y del resto del personal.	1	2	3	4
	Se estimula al personal para tomar decisiones.	1	2	3	4
3d	Comunicación efectiva entre el personal del centro.				
	El equipo directivo transmite y recibe información del personal docente y de administración y servicios y lo hace de manera oportuna y adecuada.	1	2	3	4
	Existe una adecuada comunicación entre las personas, equipos y departamentos del centro educativo.	1	2	3	4
3e	Reconocimiento y atención al personal del centro.				
	Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.	1	2	3	4
	Se reconoce y valora al personal por su actividad profesional	1	2	3	4

Fuente: elaboración propia

Tabla 60. Cuestionario de autoevaluación – Recursos, Proveedores y Alianzas

4	RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	PUNTUACION			
4a	Gestión de las colaboraciones externas.				
	Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de las colaboraciones externas.	1	2	3	4
	Los colaboradores clave están identificados y se estructuran las relaciones para incrementar la eficacia y las posibilidades del centro.	1	2	3	4
	Se evalúa la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del centro educativo.	1	2	3	4
4b	Gestión de los recursos económicos.				
	Se gestionan de forma eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estrategia.	1	2	3	4
	Se exploran nuevas actividades, propias del centro educativo, para la obtención de recursos adicionales a la dotación presupuestaria que el centro recibe.	1	2	3	4
4c	Gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos.				
	Se utilizan los edificios, instalaciones y equipamiento de acuerdo con la planificación y la estrategia.	1	2	3	4
	Se desarrollan usos alternativos, propios del centro educativo, de los edificios, instalaciones y equipamientos para que todos los sectores de la comunidad educativa los aprovechen mejor.	1	2	3	4
	Se establecen criterios para evitar el despilfarro, el mal uso del equipo y el cuidado de la infraestructura.	1	2	3	4
4d	Gestión de la tecnología.				
	Se establecen los mecanismos para actualizar y mejorar el material tecnológico existente.	1	2	3	4
	Se establecen los mecanismos para actualizar y mejorar el material tecnológico existente.	1	2	3	4
	Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes.	1	2	3	4
4e	Gestión de los recursos de la información y del conocimiento.				
	Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes.	1	2	3	4
	La información es adecuada y accesible y se facilita su uso al personal del centro educativo.	1	2	3	4
	Se gestionan adecuadamente la entrada y la salida de la información. en función de la estrategia y la planificación del centro educativo.	1	2	3	4

Fuente: elaboración propia

Tabla 61. Cuestionario de autoevaluación – Procesos educativos

5	PROCESOS EDUCATIVOS	PUNTUACION			
5a	Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en el centro educativo.				
	Se diseñan los procesos del centro educativo, incluyendo los procesos clave necesarios para llevar a cabo la planeación estratégica.	1	2	3	4
	Los proyectos institucionales del centro permiten garantizar el desarrollo coordinado de todas las actividades educativas, el ejercicio de las funciones de los distintos órganos y la participación de todos los sectores de la comunidad educativa.	1	2	3	4
	Se designan los responsables de los procesos y se establecen procedimientos sencillos para su gestión.	1	2	3	4
	Se establecen sistemas de medición de los procesos a través de los indicadores pertinentes.	1	2	3	4
5b	Se introducen en los procesos las mejoras necesarias, mediante la innovación, con objeto de satisfacer plenamente a los usuarios e interesados				
	Se establecen prioridades de mejora a partir de la revisión de los procesos.	1	2	3	4
	El centro educativo promueve iniciativas para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.	1	2	3	4
	Se establecen procedimientos para modificar los procesos.	1	2	3	4
5c	Los servicios y prestaciones del centro se diseñan y desarrollan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios.				
	Se prevén e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los usuarios.	1	2	3	4
5d	Los servicios y prestaciones del centro se gestionan sistemáticamente.				
	Se proporciona asesoramiento y atención a los usuarios sobre los servicios prestados.	1	2	3	4
5e	Gestión, revisión y mejora de las relaciones con los alumnos y padres, en relación con los servicios que ofrece el centro.				
	Hay implicación proactiva con el usuario para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones	1	2	3	4

Fuente: elaboración propia

Tabla 62. Cuestionario de autoevaluación – Resultados en los estudiantes

6	RESULTADOS EN LOS ESTUDIANTES	PUNTUACION			
6a	Medidas de percepción.				
	Existe conocimiento de los padres y de los alumnos del Proyecto Educativo del centro educativo.	1	2	3	4
	Hay identificación de los padres y de los alumnos con el Proyecto Educativo del centro.	1	2	3	4
	Satisfacción de los padres y de los alumnos por la comunicación entre ellos y el centro educativo.	1	2	3	4
	Satisfacción de los padres y de los alumnos con los procesos implantados que se dan en el centro: (Evaluación, acción tutorial, orientación académica y profesional).				
	Satisfacción de los padres y de los alumnos con la organización y el funcionamiento del centro.	1	2	3	4
	Accesibilidad del personal del centro (equipo directivo, profesorado, personal de administración y servicios).	1	2	3	4
	Deseo de los alumnos y los padres por continuar en el centro educativo.	1	2	3	4
	Voluntad de inscribir a otros familiares y/o recomendar a otras personas el centro educativo.	1	2	3	4
6b	Indicadores de rendimiento.				
	Las entrevistas solicitadas por los alumnos y los padres han sido atendidas.	1	2	3	4
	Las entrevistas solicitadas por los alumnos y los padres han sido atendidas.	1	2	3	4
	Las quejas presentadas por los padres y los alumnos han sido atendidas.	1	2	3	4
	Hay participación de alumnos y padres en actividades extraescolares.	1	2	3	4
	Se producen bajas voluntarias de los alumnos.	1	2	3	4
	Existe equilibrio entre las solicitudes de admisión y los cupos ofertadas	1	2	3	4

Fuente: elaboración propia

Tabla 63. Cuestionario de Autoevaluación – Resultados en el personal

7	RESULTADOS EN EL PERSONAL	PUNTUACION			
7a	Medidas de percepción.				
	Implicación del personal en los procesos que el centro tiene establecidos	1	2	3	4
	Participación del personal en los planes de mejora y en la gestión del cambio.	1	2	3	4
	Asunción de responsabilidades individuales por parte del personal.	1	2	3	4
	El personal presenta iniciativas.	1	2	3	4
	Satisfacción del personal por la pertenencia al centro educativo.	1	2	3	4
	Satisfacción del personal por los reconocimientos recibidos.	1	2	3	4
	Satisfacción del personal por los resultados que se obtienen.	1	2	3	4
7b	Indicadores de rendimiento.				
	Tasas de absentismo del personal (profesorado y otro personal).	1	2	3	4
	Satisfacción por el tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de las respuestas.	1	2	3	4
	Participación del personal en los objetivos y fines del centro educativo.	1	2	3	4
	Relación del personal con los usuarios del servicio educativo	1	2	3	4

Fuente: elaboración propia

Tabla 64. Cuestionario de autoevaluación – Resultados en la comunidad

8	RESULTADOS EN LA COMUNIDAD	PUNTUACION			
8a	Medidas de percepción.				
	Comportamiento de los alumnos y del personal en el entorno del centro educativo.	1	2	3	4
	Relaciones del centro con otros centros educativos y otras instituciones.	1	2	3	4
	Impacto del centro en el nivel cultural y social de la localidad en que está ubicado.	1	2	3	4
	Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno	1	2	3	4
8b	Indicadores de rendimiento.				
	Reconocimientos explícitos recibidos por el centro educativo	1	2	3	4
	Quejas realizadas por personas e instituciones del entorno.	1	2	3	4
	Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad en la respuesta.	1	2	3	4

Fuente: elaboración propia

Tabla 65. Cuestionario de autoevaluación – Resultados del centro educativo

9	RESULTADOS DEL CENTRO EDUCATIVO	PUNTUACION			
9a	Medidas de percepción.				
	Implantación de los fines y valores del centro educativo en la gestión de equipo directivo.	1	2	3	4
	Revisión y actualización de la planificación y estrategia del centro en función de los análisis de los resultados de las prácticas de mejora del centro educativo.	1	2	3	4
9b	Indicadores de rendimiento.				
	Cumplimiento de los horarios fijados.	1	2	3	4
	Cumplimiento de la organización de las guardias y las sustituciones.	1	2	3	4
	Los resultados obtenidos en la realización de actividades complementarias y extraescolares son los fijados.	1	2	3	4

El área administrativa ha funcionado según lo previsto.	1	2	3	4
En lo referente a faltas de asistencia y retrasos de los alumnos se han cumplido los objetivos previstos.	1	2	3	4
El grado de consecución de la mejora en las actitudes cívico-sociales de los alumnos es el fijado.	1	2	3	4
El grado de cumplimiento de las programaciones didácticas es el fijado.	1	2	3	4
Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos con evaluación positiva.	1	2	3	4
Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos repetidores.	1	2	3	4
El funcionamiento de los departamentos de orientación y de los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica ha llevado a conseguir los objetivos previstos.	1	2	3	4
Se han conseguido los objetivos previstos en los Proyectos Institucionales.	1	2	3	4
Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión, control y ejecución del presupuesto.	1	2	3	4
Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión de las colaboraciones externas.	1	2	3	4
Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión del material y equipamiento.	1	2	3	4

Fuente: elaboración propia

2 FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN

2.1 Generalidades

En este capítulo se expone cómo se realiza la autoevaluación mediante el formulario y cuál es la estructura del mismo.

Debe examinarse el centro a la luz de todos los criterios y subcriterios. y desde todas y cada una de las áreas que se crea pertinentes. Desde ellas comienza el análisis. En cada subcriterio se procederá a detectar los puntos fuertes, o aspectos mejor desarrollados en el centro, y las áreas de mejora, o aspectos sobre los que urgiría un cambio. Los tres puntos que deben ser llenados son los siguientes:

- **Identificación de Puntos Fuertes:** son todos aquellos Agentes Facilitadores (procesos, programas o prácticas) y Resultados que se consideran a un buen nivel de desempeño y caracterizan el buen hacer del centro educativo.
- **Identificación de Áreas de Mejora:** son todos aquellos agentes que presentan claras oportunidades de mejora. Los que posteriormente serán la base para que toda organización se plantee cuáles son sus principales oportunidades y establezcan prioridades de actuación.
- **Muestras o evidencias:** son todos aquellos puntos a revisar en cuanto a cómo y qué herramientas utiliza una organización para medir, controlar, planificar, organizar sus procesos, programas o prácticas.

Tal como se mencionó anteriormente, todos los puntos deben ser colocados en una plantilla, el cual deberá ser llenado mediante la auto evaluación. Para fines prácticos se presenta la estructura que deberá ser utilizada para cada uno de los sub criterios en los siguientes cuadros en donde se muestran el esquema de una manera general para los Agentes Facilitadores y los Resultados.

Este formato debe ser llenado para toda la gama de subcriterios que considera el modelo, es decir uno por cada subcriterio, ya sea agentes facilitadores o de resultados.

2.2 Formulario de autoevaluación

2.2.1 Agentes facilitadores y de resultados

Tabla 66. Formulario de autoevaluación - Esquema

N°	(Debe ser llenado con el "TITULO DEL CRITERIO")
N°	<i>(Debe ser llenado con el "TITULO DEL SUB CRITERIO")</i>
	Identificación de puntos fuertes
	-(Debe ser llenado mediante la autoevaluación)
	Identificación de áreas de mejora
	-(Debe ser llenado mediante la autoevaluación)
	Muestras o evidencias

	<p>-(Debe ser llenado mediante la autoevaluación)</p>
--	---

Fuente: Modelo IBEROAMERICANO

Como ejemplo se presenta un formulario lleno con todos los atestados señalados. El formulario funciona de igual manera para el área de agentes facilitadores y de resultados.

Tabla 67. Ejemplo de llenado de Formularios

1	LIDERAZGO
1a	Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.
	Identificación de puntos fuertes
	Identificación de áreas de mejora

	Muestras o evidencias

Fuente: elaboración propia

CAPITULO XI PROCESO DE AUTOEVALUACION

La autoevaluación se desarrollará siguiendo un conjunto de pasos y acciones organizadas en cuatro fases interrelacionadas e interdependientes entre sí. Es decir, para pasar a la siguiente fase se debe haber logrado los resultados esperados de la fase anterior. El siguiente esquema representa esa secuencia de pasos que se debe seguir en el proceso.

Ilustración 50 Pasos para realizar la autoevaluación



Fuente: elaboración propia

Como en todo proceso se necesita de un organismo rector, en este caso lo llamaremos “comisión de autoevaluación”, quien se encargará de velar que las fases de la autoevaluación del CE se desarrollen de la mejor manera, asumiendo así una función de agentes de cambio. A continuación, se desarrolla la fase previa que comprende la creación de esta comisión, sus funciones y responsabilidades, además del tiempo que funcionara como tal.

1 FASE PREVIA: CONFORMACIÓN DE LA COMISIÓN DE AUTOEVALUACIÓN

Ilustración 51 Proceso de conformación de la comisión de autoevaluación



Fuente: elaboración propia

Antes de iniciar este proceso de reflexión conjunta como Centro Educativo, se debe contar con ciertas **condiciones y aspectos previos** necesarios que aseguren la continuidad y éxito del proceso. Entre estas condiciones y aspectos tenemos:

1.1 Pre Sensibilización: El Director del CE lidera el proceso

La motivación para iniciar un proceso de mejora puede partir de cualquiera de los actores de la comunidad educativa: directivos, docentes, padres de familia e incluso los propios estudiantes. Sin embargo, es necesario contar con la **decisión, compromiso y liderazgo de la Dirección** del CE para llevar a cabo el proceso. Esto garantizará no sólo que la autoevaluación progrese y culmine con éxito, sino la implementación de las acciones establecidas en el Plan de mejora.

Esta motivación inicial o pre sensibilización, se hace mediante una asamblea general, en la que se expone la disposición de iniciar el proceso de autoevaluación del centro educativo.

1.2 Comisión de autoevaluación conformada, comprometida y familiarizada con el proceso

1.1.1 Aspectos generales de la Comisión de Autoevaluación

La Comisión de autoevaluación es el equipo de personas encargadas de organizar y conducir el proceso de autoevaluación. Este equipo debe ser elegido y conformado con la participación de toda la comunidad educativa y debe tener el respaldo de la Dirección, así como de los demás miembros de nuestra comunidad educativa.

Luego de conformada la Comisión es necesario que se familiaricen con el proceso, metodología, herramientas para la autoevaluación, de tal manera que se cuente con los conocimientos suficientes para dirigir la planificación y la ejecución de la autoevaluación con el mayor acierto posible.

Para ello se debe revisar cuidadosamente toda la Guía de Autoevaluación, poniendo especial énfasis en las herramientas de recolección de información.

Como parte del proceso de auto-capacitación, los miembros de la Comisión deben revisar a profundidad el Modelo de Autoevaluación que se utilizara a lo largo de la autoevaluación. Se deben familiarizar con los criterios, subcriterios y áreas que comprenden, para así ir anticipando las evidencias que se deben recoger.

Esta auto-capacitación o capacitación grupal puede durar entre 15 días a un mes. Es importante que los miembros de la Comisión establezcan previamente cuánto tiempo tomara para completar la revisión de los documentos mencionados, antes de iniciar el proceso mismo de la autoevaluación.

1.1.2 Conformación de la Comisión de autoevaluación.

¿Quiénes conforman esta Comisión de Autoevaluación?

Está conformada por el Director y representantes elegidos de los diferentes actores de la comunidad educativa: docentes, estudiantes, padres de familia, así como miembros del Consejo Directivo Escolar (CDE) y de la comunidad en general.

Las personas que acompañan al Director en esta Comisión son elegidas democráticamente por el CDE y deben reunir ciertas características que les ayuden con la tarea que deben realizar. Presentamos a continuación algunas características que son importantes:

- Capacidad para comunicarse de manera efectiva.
- Capacidad para el trabajo en equipo.
- Compromiso con la Institución Educativa.
- Ser reconocidos por sus cualidades profesionales y personales.

Cada miembro de la comisión tiene una función predefinida para lograr los objetivos de la autoevaluación, los perfiles de estos se muestran a continuación:

- **Perfiles de los miembros de la comisión de autoevaluación**

La Comisión de autoevaluación adoptará un papel muy importante en el funcionamiento del modelo de autoevaluación, como parte de la mejora continua en el modelo ya que tendrá como función principal apoyar junto con el Director de la institución en la solución de problemas identificados que interfieren con el logro de los objetivos de calidad.

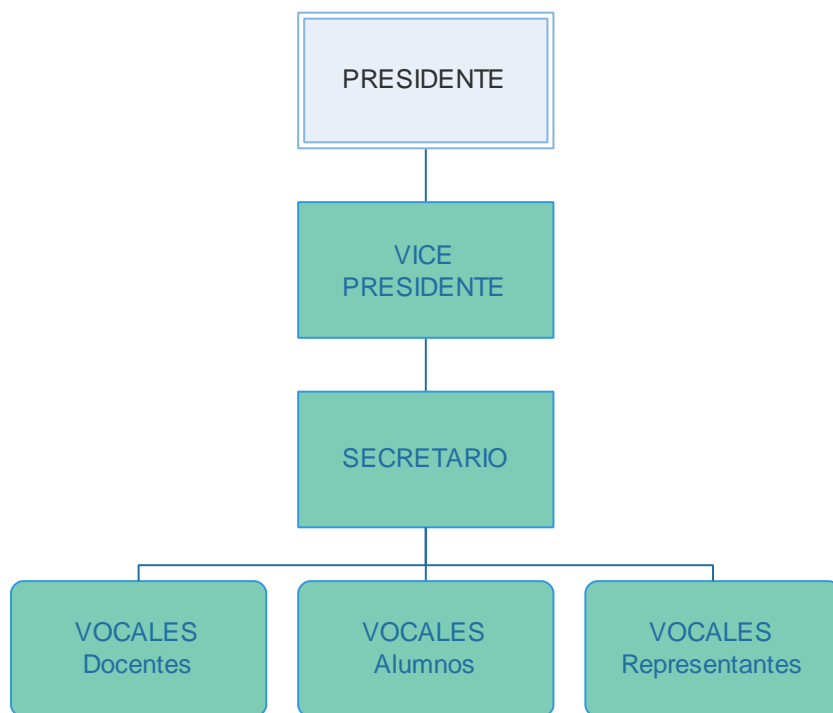
Para el número de miembros del comité se recomienda que no debe exceder de 8 personas debido a que un número mayor de miembros dificulta la coordinación del trabajo mismo, ya que reuniones de este carácter en donde se ve involucrado un gran número de personas resultan ser poco eficientes principalmente a la hora de un consenso o en toma de decisiones. Se propone que los miembros que lo integren sean los siguientes:

Miembros de la comisión de autoevaluación:

- Presidente del Comisión: Director de la institución o su representante (sub director).
- Vicepresidente de la Comisión: Representante del área docente.
- Secretario de la Comisión: Representante del área administrativa.
- Vocales: Todos los demás representantes de cada sector.

Estructura organizativa de la comisión de autoevaluación

Ilustración 52 Organigrama de la comisión de autoevaluación



Fuente: elaboración propia

Perfiles de los miembros integrantes de la Comisión de Autoevaluación.

La comisión de autoevaluación es un grupo de personas que brinda su apoyo para el establecimiento, documentación, implementación, mantenimiento y la mejora continua del modelo de calidad de la gestión del CE. Por ello se definen las funciones que deben de realizar los miembros que lo componen para cumplir con este propósito.

A continuación, se presentan los perfiles de los miembros de la comisión de autoevaluación:

Perfil del Presidente del Comité

a. Funciones del presidente de la comisión.

1. Planificación de actividades relacionadas con la Concientización y Capacitación de la comisión de autoevaluación.
2. Revisión de la documentación necesaria para el Modelo de Calidad de la Gestión.

3. Aprobaciones previas para solicitud de recursos materiales para el desarrollo e implementación del Modelo de Calidad de la Gestión.
4. Dirigir la implementación, evaluación y desarrollo del Modelo de Calidad de la Gestión.
5. Presidir las sesiones de la comisión y hacer cumplir las resoluciones y acuerdos de la misma.

b. Aptitudes y Habilidades

El representante de la dirección debe poseer como características personales las siguientes aptitudes y habilidades:

Aptitudes:

- Poseer espíritu de trabajo en equipo.
- Capacidad para establecer relaciones interpersonales con los miembros de la comisión.
- Poseer aptitud de liderazgo y proactividad.
- Alto interés y compromiso por la mejora continua de la calidad en la gestión.

Habilidades:

- Conocimiento sobre el modelo de calidad de la gestión diseñado.
- Conocimiento sobre los procesos y servicios que presta la Institución.
- Capacidad para analizar datos a través de herramientas estadísticas.
- Sólidos conocimientos de la documentación de respaldo de la institución en lo referente a las de necesidades de información que requiere el modelo.

Perfil de Miembros del Comité de Calidad

a. Funciones de Miembros de la Comisión de Autoevaluación.

Vice-presidente

1. Coordinar y Asegurar junto con el Presidente del comité que se establezcan, implementen y mantengan los procesos y procedimientos del modelo.
2. Presidir las reuniones del Comité de Calidad en ausencia del Presidente.
3. Hacer llegar al seno del Comité las propuestas y puntos de vista de la comunidad educativa
4. Proponer mejoras para el desempeño de los procesos
5. Velar y apoyar el desarrollo adecuado del proceso de mejora continua.

Secretario

1. Llevar a cabo la logística necesaria para el adecuado funcionamiento de la comisión de autoevaluación.
2. Convocar a la celebración de las sesiones ordinarias o extraordinarias que se realicen.
3. Vigilar la elaboración correcta de la convocatoria, orden del día y el listado de asuntos que se tratarán en cada sesión, incluyendo los documentos necesarios.
4. Levantar acta de cada una de las sesiones y remitirla a los miembros para su firma.
5. Firmar el acta de la sesión a realizarse.
6. Hacer llegar al seno del Comité las propuestas y puntos de vista de los usuarios
7. Velar y apoyar el desarrollo adecuado del proceso de mejora continua.

Vocales

1. Asistir a las sesiones ordinarias o extraordinarias que se convoquen;
2. Aportar al modelo as consideraciones que competen a su área dentro de la comunidad educativa.
3. Participar activamente en las propuestas del plan de mejora.

b. Aptitudes y Habilidades

Los miembros del comité deben poseer como características personales las siguientes aptitudes y habilidades:

Aptitudes:

- Poseer aptitud proactiva.
- Poseer espíritu de trabajo en equipo.
- Capacidad para establecer relaciones interpersonales dentro de la organización.
- Alto interés y compromiso por la mejora continua de la calidad en los servicios
- Capacidad para aceptar sugerencias por parte del personal y usuarios de la Institución.

Habilidades:

- Conocimientos sobre el modelo de calidad de la gestión.
- Conocimiento sobre los procesos y servicios que presta la Institución (los que competen a su área).

¿Cómo elegir a los miembros?

A excepción del Director, cuya presencia es ineludible, cada uno de los grupos integrantes de la comunidad educativa deben elegir de manera independiente a sus representantes. Es decir, los docentes elegirán a sus representantes, lo mismo harán los estudiantes, el propio Órgano de dirección y los padres de familia.⁴¹

La forma en que se conduzca el proceso de elección puede variar de un CE a otro, pues cada CE conoce el procedimiento que funciona mejor para ellos. Sin embargo, se propone algunas sugerencias y recomendaciones:

Tabla 68 Procedimiento de conformación de la comisión de autoevaluación

1	<p><i>Convocar a reunión a toda la comunidad escolar:</i> docentes, padres de familia, personal directivo, estudiantes y demás miembros del CE. Esta será una primera reunión de información y sensibilización previa sobre el proceso que se va a iniciar. La reunión podrá ser dirigida por el Director de la institución.</p> <p>En esta reunión se informará sobre las características e importancia de la autoevaluación, la necesidad de conformar un equipo de trabajo o Comisión de autoevaluación que lo conduzca, así como se presentará el perfil de las personas que deben ser elegidas para integrarlo.</p>
2	<p><i>Trabajar en grupos:</i> Para elegir a los representantes se sugiere trabajar en grupos, es decir separarse por actores educativos para que cada grupo pueda elegir a sus representantes (<i>dos de cada sector</i>): 1) docentes, 2) estudiantes, 3) padres de familia. Y un representante del área administrativa.</p> <p>Con el fin de hacer más manejable este proceso se sugiere tomar los representantes del sector alumnos y padres de familia, los que integran el CDE, uno de cada turno (matutino y vespertino), de no lograr consenso en este punto se procede en la elección popular como se mencionó anteriormente.</p>
3	<p><i>Proponer candidatos.</i> Se utiliza un pizarrón para anotar a los candidatos que en consenso y por aceptación de este serán los que someterán a votación.</p>
4	<p><i>Definiendo a los representantes:</i> En base a los candidatos propuestos, se contabiliza e identifica a las dos personas con mayor cantidad de votos. Ellos serán los representantes elegidos.</p>
5	<p>Se presenta a los representantes y se elabora el acta de reunión. En el acta de acuerdos de la reunión debe quedar conformada la Comisión de autoevaluación del CE.</p>

Fuente: elaboración propia

⁴¹ Es importante recalcar que este proceso se puede respaldar mediante la elección que previamente se ha hecho de los miembros propietarios del CDE, estos pueden fungir como representantes de la comunidad estudiantil y sector padres de familia, ante la Comisión de Autoevaluación.

- **Acta de conformación de la comisión de autoevaluación**

Una vez formada la comisión, se procede a llenar el acta que avala su participación como tal en el proceso de autoevaluación. (Disponible en anexos)

MINISTERIO DE EDUCACION

DIRECCION DEPARTAMENTAL DE _____

ACTA DE CONFORMACION DE LA COMISION DE AUTOEVALUACION

Centro Educativo: _____

Cod: _____

A las _____ horas del día _____ de _____ del año

En las instalaciones del CE en mención, se realizó la conformación de la comisión de autoevaluación.

Se detalla los miembros propuestos por casa sector de la comunidad educativa.

Sector	Representante
Dirección	
Administrativo/subdirector	
Docente	
Estudiantil	
Padres de familia	

De los miembros que anteriormente se exponen se organiza la comisión de autoevaluación teniendo como respaldo la consignación de cada sector respecto al cargo que su representante tendrá ante la comisión. Quedando conformada la comisión de autoevaluación de esta institución así:

Cargo	Representante	Área	Firma
Presidente		Director	
Vicepresidente		Docente	
Secretario		Administrativo/ subdirector	
Vocales		Docente	
		Alumno	
		Alumno	
		Padre/madre	
		Padre/madre	

¿Cuándo empieza y termina el trabajo de la Comisión?

La Comisión trabajará en equipo todo el tiempo que dure la autoevaluación, es decir, desde la preparación del proceso (Fase 1) hasta acompañar al proceso de verificación externa (Fase 4). Cuando se llega a este paso, la función de la Comisión será de seguimiento a la implementación del Plan de mejora.

2 FASE 1: PREPARACIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Esta primera fase tiene como objetivo preparar la autoevaluación, no solo mediante la planificación, sino también mediante acciones que generen un clima favorable al desarrollo del proceso.

Esta fase comprende dos pasos importantes que se detallan a continuación:

Ilustración 53. Proceso de autoevaluación



Fuente: elaboración propia

2.1 Planificar y organizar la autoevaluación

¿Qué objetivo tiene la planificación y organización del proceso?

Contar con un Plan de trabajo que precise las acciones, los productos y las fechas en cada fase a fin de hacer el seguimiento y asegurar que se realicen en los tiempos estimados.

2.1.1 Elaborar el Plan de Trabajo

La Comisión de autoevaluación deberá planificar la implementación del proceso mediante un Plan de trabajo que contemple las fases y pasos de la autoevaluación.

El Plan de trabajo permitirá visualizar los resultados a ser alcanzados, en qué plazo y quién sería la persona o instancia responsable de ejecutarlo.

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de autoevaluación no tiene una duración fija, puede durar entre 6 meses y un año aproximadamente, hasta tener elaborado un Plan de mejora. Sin embargo, para orientarse en la duración de cada paso de la autoevaluación, se ira presentando a lo largo del proceso los tiempos sugeridos para cada uno de ellos, de manera que el Plan de trabajo de pautas de tiempo realistas para realizar la autoevaluación de manera adecuada.⁴²

Se presenta a continuación una sugerencia de cómo elaborar el plan de trabajo de manera sencilla:

Tabla 69. Plazos sugeridos en las actividades del comité de autoevaluación

Resultados	Acciones	Plazo sugerido	Responsable
Comunidad educativa informada de la iniciación del proceso de autoevaluación.	Sensibilización del proceso de autoevaluación	30/06	Director de la institución educativa.
Comisión de autoevaluación conformada	Convocar a representantes de los sectores de la comunidad educativa y expresar que deben nombrar sus representantes ante la comisión de autoevaluación.	15/07	Director de la institución educativa. Representantes de cada sector educativo.
Comisión capacitada	El director de la institución es quien se encarga de capacitar la comisión, previo que él ya fue instruido en estas competencias.	31/07	Director de la institución educativa.

⁴² El tiempo de duración del proceso de autoevaluación de cada Centro Educativo será variable y dependerá del contexto, de las características de cada institución y a la dedicación que se le asigne.

Resultados	Acciones	Plazo sugerido	Responsable
Comisión organizada	Delegar funciones a cada miembro de la comisión.	15/08	Comisión de autoevaluación.
Utilería lista para ser aplicada.	Preparar el material que se necesite, además de disponer un lugar adecuado para almacenar y resguardar el material en proceso.	31/08	Comisión de autoevaluación.
Aplicación de instrumentos de autoevaluación (cuestionarios y formularios).	Llenar la serie de instrumentos (cuestionario y formulario) para cada criterio, uno por semana.	07/11	Comisión de autoevaluación.
Análisis parcial y total de los cuestionarios.	Con el respaldo de los cuestionarios llenos, se procede al escrutinio parcial y total, haciendo uso de los formatos destinados para ello.	15/11	Comisión de autoevaluación.
Plan de mejora	Ayudándose de los formularios, extraer y resumir las oportunidades de mejora que a conveniencia de la institución se tomaran en cuenta en el plan-	30/11	Comisión de autoevaluación.
Informe de autoevaluación	Redactar el plan con la propuesta de contenido indicado, y si es necesario agregar más información relevante.	15/12	Comisión de autoevaluación.

Fuente: elaboración propia

2.1.2 Organizar la comisión de autoevaluación

Se sugiere distribuir y delegar las tareas a los miembros de la Comisión.

La pregunta guía en esta etapa es: *¿Cómo se organiza la Comisión?* Debe organizarse de modo que pueda responder a las tareas propias de la autoevaluación. Para ello, se sugiere que se elija a un presidente y secretario de la Comisión (partes fundamentales para que el proceso funcione). Por otro lado, la Comisión de Autoevaluación puede contar con la participación de otros miembros que no formen parte de ésta.

¿Qué funciones tiene esta Comisión? Tiene las siguientes funciones principales:

- Conducir/coordinar el proceso de autoevaluación.
- Involucrar a los demás miembros de la institución educativa en las actividades propias de la autoevaluación y posteriormente en los planes de mejora.
- Comunicar a la comunidad educativa los avances y resultados de la autoevaluación.
- Conducir la aplicación de instrumentos y recolección de información, así como el análisis de los resultados.
- Recoger aportes para elaborar planes de mejora.
- Impulsar la implementación de las acciones del plan de mejora.
- Contribuir a la transferencia del conocimiento adquirido durante el proceso a otros CE, compartiendo experiencias y creando alianzas para la mejora.
- Redactar el Informe de Autoevaluación.
- Realizar el seguimiento a la implementación del Plan de mejora.

El presidente de la Comisión (el director del CE) tiene como funciones dirigir el equipo de trabajo, asegurar el respaldo de la dirección departamental correspondiente y que el proceso sea desarrollado con éxito. Asimismo, deberá convocar la participación de los profesores, administrativos y estudiantes. Por su parte, el secretario de la Comisión (sector administrativo o el sub director) tiene como funciones escribir las actas de las reuniones, llevar la agenda de las reuniones y asegurar la comunicación con los miembros de la comunidad educativa.

Dos integrantes del sector docente (uno de cada turno) que se encargan del llenado de los formularios, dos representantes del sector alumnos (uno de cada turno, preferiblemente los propietarios del CDE) quienes se ocupa del llenado de los cuestionarios. Además de dos padres/madres de familia o responsables, los que se ocuparán de exponer las necesidades de este sector de la comunidad educativa.

2.2 Sensibilización de los miembros de la institución

Este paso está orientado a brindar mayor información a la comunidad educativa sobre la manera cómo se va a llevar a cabo el proceso de autoevaluación, asimismo, busca motivar la participación y compromiso de los diferentes actores.

Este sería el proceso de sensibilización, conducido por los integrantes de la Comisión de autoevaluación que ya están familiarizados con el proceso de autoevaluación y las herramientas para llevarlo a cabo.

Se explica a la comunidad educativa los beneficios que trae el participar en este proceso de reflexión orientado a la mejora continua.

Las acciones de sensibilización estarían orientadas a comunicar de manera clara y breve en qué consiste el proceso, sus beneficios, los procedimientos, el uso de la información y pasos a seguir. Para ello podemos realizar las siguientes acciones:

- Reunión con los diferentes actores para dar inicio al proceso de autoevaluación. Se puede realizar las reuniones de manera separada por cada uno de los colectivos a ser involucrados (reunión solo para docentes, reunión solo para estudiantes, por ejemplo) o todos en conjunto (asamblea general, como mejor convenga a la institución).

Para estas reuniones se necesita contar con material que permita presentar el proceso de autoevaluación. Para ello, los aspectos que deben tenerse en cuenta en esta presentación son:

- Qué se entiende por *calidad en la gestión de una institución educativa*
- *Qué es la autoevaluación*
- *Qué beneficios se pueden obtener*
- *Qué experiencias existen en nuestro medio*
- *Cómo se va a desarrollar (etapas)*
- *Quiénes integran la comisión y*
- *Qué se espera de los actores principales.*

Estas reuniones son de suma importancia, pues nos permiten identificar la opinión a favor o en contra que tengan los diferentes actores con respecto al proceso y preparar las explicaciones que ayuden a generar un clima positivo para el desarrollo de la autoevaluación.

- Elaboración de material (folletería, difusión web u otro medio que explique con claridad el proceso de autoevaluación).

Tal como se explicó anteriormente, la Autoevaluación se inicia en esta etapa, pero debe mantenerse a lo largo del proceso. La comunicación entre el Comité y los

miembros de la comunidad educativa es de vital importancia para lograr su participación y compromiso. Para ello, se sugiere las siguientes consideraciones:

- Emplear diferentes medios de difusión: folletos, páginas web, correos electrónicos, paneles, entre otros.
- Contar con un espacio virtual y físico para colocar la información relevante y que sea accesible a los miembros de la comunidad educativa en general.
- Contar con una dirección electrónica (red social) a la que los docentes, estudiantes, administrativos, egresados o empleadores puedan comunicarse con las personas encargadas del proceso.

3 FASE 2: DESARROLLO DE LA AUTOEVALUACIÓN

Esta segunda fase tiene como finalidad identificar las fortalezas y aspectos por mejorar del CE con respecto a cada uno de los 9 criterios contenidos en el modelo de evaluación. Es decir, se identifica el nivel de logro alcanzado por la Institución Educativa con respecto a un conjunto de estándares de calidad establecidos para la gestión educativa.

Para ello se desarrollan los siguientes pasos:

Ilustración 54. Proceso de desarrollo de la autoevaluación



Fuente: elaboración propia

3.1 Recolección de información

En este paso lo que se hará será recoger información de los actores educativos para ver cómo se encuentran en relación a los diferentes parámetros y analizar los documentos que evidencian cómo se ha venido desarrollando la gestión institucional del centro educativo.

La pregunta que guía este paso es: ¿Cómo obtenemos la información que necesitamos?

Es decir, con qué instrumentos y cómo recolectamos evidencia suficiente para saber en qué medida se cumple con los requerimientos de cada criterio, o que tan cerca o lejos estamos de cumplir lo establecido en cada uno de estos. En el Capítulo IV encontrará los instrumentos desarrollados para la fácil recolección de información.

Existen dos tipos de fuentes de información: a) La opinión de los actores de la comunidad educativa y b) Documentos de gestión educativa. Los primeros nos brindan información sobre la opinión de los actores con respecto a la calidad de los procesos de gestión; mientras que los segundos nos informan sobre la calidad de los procedimientos a partir de evidencia documental. En general, existe un instrumento por cada subcriterio del modelo y una serie de tablas de análisis de la información para estos.

Antes de aplicar los instrumentos se deben revisar algunas consideraciones de carácter técnico que hay que seguir para asegurar la validez de la información recolectada. En este sentido, a continuación, encontraremos recomendaciones generales para la aplicación de los instrumentos.

- Estar familiarizados con cada uno de los instrumentos. Las personas responsables de la aplicación debemos revisar cada instrumento antes de ser aplicado.
- Contar con los materiales necesarios para la aplicación. Número suficiente de copias y lapiceros/lápices.

Tabla 70. Materiales para la autoevaluación

MATERIAL	CANTIDAD
Lapiceros	8
Lápiz	8
Plumón azul y negro	2
Block de notas amarilla	2
Resma de papel	1
Folders tamaño carta	3
Caja de clips	1

Fuente: elaboración propia

El material restante lo facilita el CE, considerando que la institución tiene las facilidades para proveerlo, de no ser así, se solicita a otro CE más cercano. El material y/o equipo adicional necesario puede ser: computadora, impresor, copiadora, proyector de cañón, entre otros.

- Considerar anticipadamente las actividades extracurriculares o calendarios académicos para evitar cruce de actividades.
- Para la aplicación de los instrumentos deben ser llenados y discutidos por los miembros de la comisión para así tener mayor validez.
- Estar atentos para resolver dudas.

- Asegurarse que hayan sido respondidas todas las preguntas de los cuestionarios según se haya destinado para cierto taller en específico, además de haber completado los formularios de los subcriterios que para ese momento se hayan intervenido.

Características de los instrumentos y recomendaciones específicas para su aplicación

Tabla 71. Características de los instrumentos de autoevaluación

Instrumento	Características	Recomendaciones antes de la aplicación	Recomendaciones durante la aplicación
Cuestionarios	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas con respuesta de opción múltiple. • Duración aproximada de aplicación: 1 criterio por sesión/taller. • Los integrantes de la comisión deberán ser los que respondan el cuestionario. Se puede delegar a uno de entre los integrantes para que lo llene, pero siempre discutiendo cada área entre todos los miembros. • Tener a la mano los formularios que corresponden al criterio intervenido para que se vayan llenando cada 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe asegurar la imparcialidad en la respuesta a cada área logrando el consenso entre los miembros. • Tener claras las opciones de respuesta para las áreas de interés, saber que cada opción representa un nivel de logro de la institución respecto al área considerada. • Expliquemos que se trata de una encuesta que es parte de nuestra autoevaluación, que busca mejorar la gestión educativa; expliquemos que no se trata de un examen, que no hay respuestas correctas 	<ul style="list-style-type: none"> • se pueden usar ejemplos para clarificar las escalas de respuesta. Por ejemplo: para “ningún avance” es como decir que la acción está en fase de idea, en cuanto “poco avance” se tomaría como un inicio a una mejora. • Durante el llenado, se pueden aclarar algunos términos que alguno no dominen. • Asegurarse de que se hayan respondido todas las preguntas, o en su defecto las que no aplican en la institución se hayan marcado. • Al finalizar el llenado, se reúnen los cuestionarios y se archivan en

	<p>ítem correspondiente.</p>	<p>o incorrectas; son aseveraciones generales que se deben tomar desde la imparcialidad de cada área de la institución a la que el</p>	<p>espera del escrutinio final, así se garantiza que ninguno de los miembros pueda acceder a cambiarlos.</p>
<p>Formularios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consta de 3 partes vitales; la identificación de puntos fuertes, las áreas de mejora y las evidencias de cada uno de estos. • El criterio reúne las consideraciones para todas las áreas reflejadas en el cuestionario. • En las muestras o evidencias colocar la referencia bibliográfica si es que existe, esto para tenerlas a la mano al momento de recibir la asesoría externa. 	<p>miembro de la comisión pertenece.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes de empezar el llenado podemos decir que si alguno no entiende algo puede preguntarnos y resolver las dudas entre todos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El instrumento debe ser llenado con un lenguaje claro, sin rodeos para provechar el espacio previsto para ello. • Si es necesario la discusión de algún punto en particular, se recomienda escribirlo en un machote y luego en el formato. • Tener a mano los demás formularios por si en la reunión surgen aseveraciones que corresponden a otro criterio y para no ser olvidado se escribe en un machote señalando el criterio al que corresponde.

Fuente: elaboración propia

3.2 Procesamiento y análisis de la información

Una vez terminado el paso de recolección de información, la pregunta que se debe responder a continuación es ¿Qué hacer con la información obtenida? Es en este punto que se procede al llenado de los formatos de análisis, donde se agrupan los puntajes individuales y se obtiene el perfil de la institución.

3.2.1 Procedimiento

Cada una de las 91 preguntas del cuestionario contribuye de igual manera a la puntuación final del centro. Consecuentemente, la distribución de las marcas en las columnas del mismo ofrece una visión rápida de conjunto de los puntos “fuertes” y de las “áreas de mejora” de la institución. Si el cuestionario ha sido rellenado por varias personas, la dispersión de sus valoraciones mostrará las áreas donde tienen lugar diferencias de percepción relevantes. Dado que todas las preguntas tienen la misma importancia, aquellas que reciban una menor puntuación señalan los objetivos potenciales donde aplicar medidas correctivas. No obstante, las decisiones finales sobre las acciones de mejora dependen de muchos factores que deben ser valorados por el propio centro educativo. El propósito del cuestionario es proporcionar una idea fundada sobre su situación actual.

Al final de este ítem se incluye un conjunto de tablas con casillas en las que se incluirán las marcas decididas. La forma más sencilla de obtener una idea global de la puntuación y del perfil de la organización es completar estas tablas de evaluación utilizando la información del cuestionario rellenado.

En primer lugar, se completan las columnas de cada uno de los criterios del cuestionario, marcando una de las posibilidades que se muestran (1,2,3,4). y sus resultados se transfieren a continuación a las tablas de evaluación de cada uno de los criterios, Agentes y Resultados. Por último, se rellena la tabla resumen, con el fin de completar el perfil del centro educativo.

La lógica de los cuestionarios de evaluación se basa sencillamente en que una marca de la columna 1 puntúa 0%, una marca en la columna 2 puntúa 33%, una marca en la columna 3 puntúa 67% y una marca en la columna 4 puntúa 100%. Dado que cada pregunta tiene el mismo peso estadístico en la valoración final, la puntuación de cualquiera de las secciones del cuestionario se calcula sumando los porcentajes (marcados) y dividiendo por el número de preguntas respondidas (las que se tomaron en cuenta en todo el criterio), obteniéndose así el resultado o puntuación (promedio).

3.2.2 Tablas de análisis parcial y global.

3.2.2.1 Análisis parcial para cada criterio

Tomar como factor lo siguiente: 0% (0.0), 33% (0.33), 67% (0.67) y 100% (1.0)

1. Liderazgo

	1	2	3	4				
Numero de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 9 =	<input type="text"/> % parcial logrado							

2. Estrategia Institucional

	1	2	3	4				
Numero de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 9 =	<input type="text"/> % parcial logrado							

3. Personal docente y administrativo

	1	2	3	4				
Numero de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 11 =	<input type="text"/> % parcial logrado							

4. Personal docente y administrativo

1 2 3 4

Numero de marcas (a)

Factor (b)

Valor (a x b) + + + = Total

Total: 14 = % parcial logrado

5. Procesos educativos

1 2 3 4

Numero de marcas (a)

Factor (b)

Valor (a x b) + + + = Total

Total: 10 = % parcial logrado

6. Resultados en los estudiantes

1 2 3 4

Numero de marcas (a)

Factor (b)

Valor (a x b) + + + = Total

Total: 14 = % parcial logrado

7. Resultados en los personal

1 **2** **3** **4**

Numero de marcas (a)

Factor (b)

Valor (a x b) + + + = Total

Total: 11 = % parcial logrado

8. Resultados en la comunidad

1 **2** **3** **4**

Numero de marcas (a)

Factor (b)

Valor (a x b) + + + = Total

Total: 7 = % parcial logrado

9. Resultados del Centro Educativo

1 **2** **3** **4**

Numero de marcas (a)

Factor (b)

Valor (a x b) + + + = Total

Total: 16 = % parcial logrado

3.2.2.2 Análisis global del Centro Educativo: Perfil del Centro Educativo

Finalmente, una vez sumadas las calificaciones de los subcriterios, se procede a multiplicar los resultados obtenidos en cada criterio por un factor equivalente al puntaje meta que el modelo establece. Con ello obtendremos el puntaje total que se convertirá en el perfil del Centro Educativo.

Tabla 72. Formato de llenado del perfil del CE

CRITERIOS	PORCENTAJES PARCIALES	X FACTOR	PUNTOS TOTALES
1. Liderazgo (140)		1.4	
2. Estrategia institucional (100)		1.0	
3. Personal docente y administrativo (140)		1.4	
4. Recursos, proveedores y alianzas (100)		1.0	
5. Procesos educativos (120)		1.2	
6. Resultados en los estudiantes (110)		1.1	
7. Resultados en el personal (90)		0.9	
8. Resultados en la comunidad (90)		0.9	
9. Resultados del centro educativo (110)		1.1	
PUNTUACION TOTAL (SOBRE 1000 PUNTOS)			

Fuente: elaboración propia

El resultado final es lo que se llamara “perfil del Centro Educativo”, esto da una aproximación de que tan excelente es la institución en su gestión. Para una presentación más formal de resultados es preciso elaborar una secuencia de pasos el cual los contendrá un informe de autoevaluación, este apartado se aborda en una sección adelante.

4 FASE 3: PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA

Mejorar todos aquellos aspectos que aún no se encuentran en un nivel óptimo siempre es posible. Para ello, se requiere del firme propósito y el compromiso de hacer todo lo que está a nuestro alcance para lograrlo.

Esta fase tiene como objetivo principal elaborar un Plan de mejora que oriente las acciones del CE para superar sus dificultades, así como para mantener las buenas prácticas y fortalezas de la institución. Las partes componentes son:

Ilustración 55. Proceso de planificación de la mejora



Fuente: elaboración propia

4.1 Elaboración del plan de mejora

Al llevar a cabo el diseño de un modelo de Gestión educativa, es imprescindible para garantizar la continuidad y eficacia del mismo, poner en marcha mecanismos de control (revisar siguiente sección) y mejora continua que permitan medir su desempeño. Estos mecanismos deben utilizarse sistemáticamente para conocer todos los aspectos claves en el desarrollo del proceso tales como: Si su variabilidad se mantiene dentro de los márgenes aceptables, si la efectividad del proceso es la deseada, es decir, si los indicadores de resultados o de valoración integral del proceso son satisfactorios, si los usuarios están satisfechos: se han superado las barreras que evitan el avance de la aplicación del modelo y que de primera mano contribuyen al mejoramiento de la calidad en la gestión del CE en todos sus componentes principales. Para poder lograr conocer todos estos aspectos se debe de poner en marcha mecanismos de control y mejora continua.

Cuando los resultados en el seguimiento y control de los indicadores reflejan que no se alcanzaron los objetivos propuestos o se determinó que existen oportunidades de mejora para la institución. Los datos recopilados de la autoevaluación deben ser analizados con el fin de clasificar esas áreas donde se necesita atención. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer que oportunidades de mejora aprovechar y cuales problemas requieren atención inmediata.

El plan de mejora que a continuación se desarrollara, pretende ser una guía de referencia de cómo utilizar la información recopilada durante la aplicación del modelo de autoevaluación. Este se centra en las aseveraciones siguientes:

- Que áreas no alcanzan los resultados esperados.
- Donde existen oportunidades de mejora.

Cuando un área no alcanza sus objetivos, la institución deberá establecer las directrices y acciones correctivas para asegurar que los resultados finales sean conformes a los esperados por toda la comunidad educativa, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

También puede ocurrir que, aun cuando un área este alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicha área por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la institución.

En cualquiera de estos casos, la necesidad de mejora de un área se traduce por un aumento de la capacidad de esta área para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia de la misma; esto es aplicable igualmente a todo un sector de la institución o a un ámbito en particular.

A continuación, se presentan las etapas necesarias para elaborar el plan de mejora.

Ilustración 56. Etapas del plan de mejora



Fuente: elaboración propia

4.1.1 Priorizar subcriterios y analizar áreas de mejora

Es frecuente que en el primer proceso de autoevaluación los resultados muestren un listado largo de subcriterios que deben ser atendidos pues no se encuentran en niveles óptimos de logro.

Antes de iniciar la priorización de subcriterios es conveniente que se revise:

- ¿Qué subcriterios son los que están menos desarrollados? Es decir, ¿Qué subcriterios califican como "ningún avance" y "Poco avance"?

Esta reflexión nos permitirá tener mayor claridad sobre la situación general de la Institución Educativa y a través de ella se podrá saber:

- ¿Qué es lo que se ha hecho bien y que se debe mantener?
- ¿En qué se está medianamente bien pero que aún muestra algunas debilidades o falta concluir?
- ¿Qué es lo que se ha hecho mal o no se ha hecho?

Teniendo más claridad sobre estos aspectos se puede ir delineando una ruta para iniciar las mejoras. Se dispone de una serie de herramientas útiles al momento de priorizar estos subcriterios, entre ellas están:

- *Clasificación ordenada y simple:* en esta parte se ordenan los subcriterios dependiendo cual sea su calificación (ningún avance o poco avance) para cada criterio, esto permite visualiza de una mejor manera cuales de estos

son los que requieren atención inmediata. A continuación, se muestra como realizarlo.

Tabla 73 Clasificación Ordenada y simple.

Criterio	Subcriterio	% y Calificación
1	2	3

1	<i>Colocar el criterio correspondiente</i>
2	<i>Escribir el subcriterio con su respectiva codificación (1a, 2a, 3a, etc).</i>
3	<i>Establecer un calificativo para el subcriterio el cual corresponde a la distribución equitativa de las áreas involucradas. Se calcula sumando los porcentajes de cada área y dividiendo entre el número de áreas del subcriterio. El calificativo se establece usando las ponderaciones dadas en el modelo de autoevaluación (ejemplo: 32%-poco avance</i>

Colocar los porcentajes acompañado del calificativo sirve para ordenar posteriormente los subcriterios (preferiblemente de una forma creciente), tomando como de mayor interés los que tengan calificaciones más bajas. En la priorización se enlistarán estos de una manera ordenada.

- *Priorización:* para la priorización de las áreas se realizan las siguientes acciones
 - Se reúne la comisión de autoevaluación para reflexionar sobre los resultados obtenidos en cada área que se clasifico previamente.
 - Del listado de estas áreas se identifican **aquellos que son centrales** para la mejora permanente del proceso gestión educativa y el logro de la formación integral de todos los estudiantes. Se puede guiar por la siguiente pregunta:
¿Este estándar influye de manera directa y es indispensable para mejorar el proceso de gestión educativa y la formación integral de todos los estudiantes?
 - Asimismo, se tendrán en cuenta **aquellos que son más sencillos** de mejorar.
 - **Analizar la relación** entre ellos para determinar si algunas áreas son previas a otras, es decir, si para el logro de una de ellas debe haberse desarrollado otra previamente.

En la siguiente tabla se muestra como representar la priorización de subcriterios, esto ayudara a visualizar cuales de estos requieren más atención. Se deberá ordenar de forma creciente en base a los porcentajes de cada subcriterio y así tener una mejor visualización al momento de decidir cuáles de estos se atenderán.

En la columna de *priorización* se coloca una marca que indique el orden de intervención.

Criterio	Subcriterio	% y Calificación	Priorización

4.1.2 Análisis de las causas

Una vez que se han priorizado los subcriterios. Hay que hacer la pregunta **¿A qué se debe que ese subcriterio se ubique en este nivel?**

Para responder a esta pregunta, la Comisión de Autoevaluación deberá convocar a una o varios talleres para analizar las causas y proponer las posibles soluciones.

Para que se tenga un respaldo verídico de este paso, es necesario apoyarse de las calificaciones identificadas en cada subcriterio. Nos preguntamos **¿Por qué estos subcriterios no se cumplen en nuestra institución? ¿Qué circunstancias o situaciones impiden que se cumplan?** Es importante remitirse a los resultados obtenidos en los **formularios** para cada subcriterio a fin de analizar en base a las evidencias existentes.

Para el llenado de la tabla de análisis se procede de la siguiente manera:

- Colocar el código del criterio y subcriterio según corresponda, esto acompañado de su calificativo
- De los subcriterios analizados en el apartado anterior, es decisión de la comisión tomar uno o vario de estos para cada criterio y someterlo a análisis de causas.

Se muestra en la tabla siguiente como ordenar la información en este paso.

Criterio	Cod. Subcriterio	Calificativo	causas

4.1.3 Búsqueda de soluciones

Analizadas las causas, se continua con la identificación de las posibles soluciones. Esta parte del proceso es guiada por la pregunta **¿Qué podemos hacer para superar estas dificultades?**.

Asimismo, las soluciones que se propongan deben ser realistas, es decir, **soluciones que la institución pueda lograr**. Podemos preguntarnos ante cada solución: **¿Nuestra Institución puede lograr esta acción? ¿Está alternativa de solución está bajo nuestro control?**

Para plasmar en un formato las posibles soluciones que se han consensuado en los talleres, se presenta la siguiente tabla:

Criterio	Subcriterio	Alternativas de Soluciones

4.1.4 Plan de mejora

Una vez que la Comisión de autoevaluación ha recogido la información, se procede a la elaboración del Plan de Mejora.

La Comisión es la encargada de elaborar el Plan y luego integrarlo al Informe de Autoevaluación.

El Plan de mejora debe contener los resultados que se alcanzarán en **uno o dos años**, según lo considere la Comisión, y que ayudarán a superar las deficiencias identificadas. Es necesario que el Plan señale los responsables de las acciones planteadas, el plazo en que deben lograrse y los recursos necesarios para ello.

Podemos usar el siguiente formato para la formulación del Plan de mejora:

Tabla 74 Plan de Mejora

Cod. Criterio/ Sub Criterio	Resultados esperados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
(Identificación de subcriterio que se eligió para mejorar)	(Cantidad/cualidad que se debe alcanzar para superar las dificultades encontradas)	(Lo que permitirá lograr los resultados planteados)	(referida al inicio y culminación de la acción)	(persona responsable de la realización de la acción)	(humanos y materiales que se requieren para llevar a cabo las acción)

El Plan de mejora que se elabore debe formar parte del **Plan Operativo Anual** (POA) y sus acciones deben estar presupuestadas para que su realización sea efectiva.

Como parte del Plan de mejora se debe determinar cómo se va a realizar el seguimiento y monitoreo del mismo.

Se deben organizar los resultados y acciones previstas para el año en curso y para los años siguientes. Esto permitirá contar con un Plan de mejora anual que pueda ser incorporado al POA de la Institución Educativa.

La implementación del POA es de responsabilidad de la Dirección, con participación de toda la comunidad educativa, por lo que el Plan de mejora incluido también es de su responsabilidad.

La Comisión de Autoevaluación cumplirá el rol de **seguimiento** en esta implementación.

Una vez terminado el Plan de mejora, la Comisión debe orientar su esfuerzo a la difusión y socialización del Plan de mejora. Se debe poner a disposición de la comunidad educativa y realizar actividades donde se difunda. Es de suma importancia que los docentes, estudiantes y padres de familia sean informados y comprometidos con las acciones de mejora que se han definido.

4.2 Elaboración del informe de autoevaluación

Este es un paso de suma importancia para el proceso de autoevaluación, pues significa integrar y consolidar el trabajo realizado a lo largo del proceso.

Una vez terminada la autoevaluación, el equipo de autoevaluación se reúne para reflexionar sobre la marcha del proceso y obtener una serie de conclusiones o "lecciones aprendidas". Para ello se pueden realizar las siguientes preguntas:

- ¿Qué hemos aprendido como Institución Educativa?
- Como Comisión de autoevaluación, ¿Cuáles han sido los aprendizajes más importantes que hemos adquirido?
- ¿Qué hemos aprendido de los procedimientos o actividades que hemos realizado?
- ¿Qué sugerencias podríamos alcanzar para un próximo proceso de autoevaluación?

El **informe de autoevaluación** tiene como finalidad contar con un documento que sistematice no solo el proceso, sino que dé cuenta de los resultados y de los compromisos de mejora que se han acordado y planificado. Por eso es importante que se socialice con los demás miembros de la Institución Educativa.

En una primera instancia el informe de autoevaluación esencialmente contendrá básicamente la fotografía de la institución educativa, lo cual corresponde a los resultados obtenidos en el procesamiento de los instrumentos y la elaboración del Plan de Mejora.

Después de implementar el Plan de Mejora (transcurrido al menos un año de la primera autoevaluación), será el momento de dar cuenta del proceso seguido para la realización de las mejoras y deberá incluir los resultados de este. el documento que se enviará para la revisión externa será este documento que se denomina “Informe de Autoevaluación”.

El siguiente esquema facilitará la elaboración del Informe de Autoevaluación. Es una propuesta y por lo tanto la Comisión de autoevaluación puede hacer los ajustes o modificaciones que considere convenientes sin romper una secuencia lógica de presentación de resultados. (Ver detalle en **Anexo 3**).

Tabla 75 Modelo de informe de autoevaluación

<p>Informe de autoevaluación</p> <p>Introducción</p> <p>Resumen ejecutivo (contiene los principales resultados de la autoevaluación y las mejoras a ser realizadas en los próximos dos años).</p> <p>1. Contexto general (Ubicación, número de estudiantes, servicios con los que se cuenta, relación con otras instituciones o autoridades de la comunidad, experiencias previas de evaluación y mejora, entre otros).</p> <p>2. Metodología para la recolección de información (proceso de selección de los integrantes de la comisión, procedimiento de autoevaluación, instrumentos empleados, duración/programación, otros.).</p> <p>3. Resultados de la autoevaluación (síntesis de criterios y subcriterios, para los extremos inferiores y superiores de los subcriterios se describe los resultados alcanzados, así como el análisis de los resultados, perfil de la institución).</p> <p>4. Plan de mejora (matriz de planificación o resultados del plan o planes de mejora, presupuesto del Plan de mejora)</p> <p>5. Balance del proceso de autoevaluación (lecciones aprendidas, contratiempos, otros)</p> <p>6. Anexos. (Fichas de autoevaluación, puntuación parcial de los criterios, acta de conformación de la comisión de autoevaluación).</p>

Fuente: elaboración propia

5 FASE 4: VERIFICACIÓN EXTERNA

Es la Fase en la cual la Comisión de Seguimiento a la Gestión Educativa de la Dirección Departamental correspondiente realiza la visita a la institución educativa para verificar las evidencias que sustentan el informe de autoevaluación. El equipo de evaluadores debe mostrarse en todo momento respetuoso de la identidad y autonomía de la institución educativa.

5.1 Propósitos de la verificación externa

La verificación externa tiene como propósitos:

- a. Verificar el logro de los estándares de calidad de la gestión de un Centro Educativo.
- b. Analizar, interpretar y evaluar la consistencia de las evidencias con relación a las valoraciones realizadas por la institución educativa, garantizando rigurosidad y transparencia.
- c. Ofrecer retroinformación sobre fortalezas, buenas prácticas y retos para la mejora continua de la gestión de la institución educativa.
- d. Proporcionar al MINED la información sobre la verificación de la autoevaluación y precisar las evidencias que refrendan la decisión de otorgar el perfil de la institución (ranking de calidad de la gestión).

5.2 Actores

En el proceso de verificación externa intervienen los siguientes actores:

- a. El Centro Educativo, cualquiera que sea el nivel de este; parvularia, educación básica, y educación media.
- b. Comité de Verificación Externa de la dirección departamental correspondiente.
- c. Comisión de Autoevaluación del Centro Educativo.

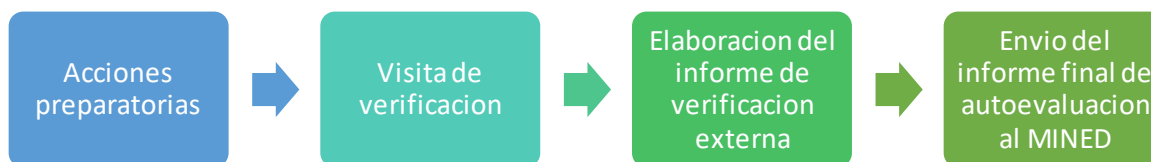
5.3 Recursos necesarios

Tipo	Cantidad	Descripción
Mobiliario	1	Mesa
	3	Sillas
Recursos	6	Lapiceros azules
	3	Lápiz

5.4 Procedimiento de la verificación externa

La verificación externa se desarrolla a través de las siguientes etapas:

Ilustración 57. Procedimiento de verificación externa



Fuente: elaboración propia

5.4.1 Acciones preparatorias.

En esta etapa el Comité de Verificación Externa planifica y organiza las actividades de la visita al CE. Para tal efecto elabora un Plan de Trabajo general para desarrollar todas las acciones establecidas en el presente procedimiento, estableciendo un cronograma tentativo. En esta etapa se realizan las siguientes acciones:

a. Revisión del informe de autoevaluación

El comité de verificación externa realiza el análisis del informe de autoevaluación y de los resultados de los planes de mejora de la institución (o en su defecto, el plan de mejora), considerando los siguientes criterios iniciales:

- Verifica si contiene suficiente información sobre evidencias que demuestren el logro de los estándares de calidad de la gestión contenidos en el modelo de autoevaluación.
- Analiza y evalúa la consistencia de las evidencias con relación a las valoraciones hechas por la Institución Educativa, a cada criterio del modelo, garantizando rigurosidad y transparencia.
- Identifica indicadores clave, los cuales se priorizarán durante la visita de verificación, sea porque obtuvieron baja calificación en la autoevaluación; porque constituyen las fortalezas de la institución; porque quieren verificar algún aspecto que a su juicio no está claro; o porque los evaluadores lo consideran un tema central en la gestión de la institución, sea por la naturaleza, características o problemática de la misma o por la importancia del tema, en la mejora de la calidad educativa

b. Planificación de la visita de verificación

El equipo de verificación externa elabora un plan de visita, el cual debe remitirse al Director Departamental cuando se tenga el cronograma consensuado con las instituciones educativas.

El equipo de verificación externa define la duración de la visita considerando las características de la institución educativa. Esta puede variar de dos (02) a cinco (05) días hábiles como máximo, dependiendo de la complejidad de los hallazgos clave identificados y la dimensión de la institución evaluada.

El Plan de visita debe considerar:

- a. Objetivo de la visita.
- b. Estándares e indicadores focalizados en la revisión de los documentos de la institución educativa
- c. Cronograma de actividades propuesto
- d. Recursos que movilizarán para desarrollar la verificación externa



VERIFICACION EXTERNA DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR A CENTROS EDUCATIVOS DEL SECTOR OFICIAL

PLAN DE VISITA

CENTRO EDUCATIVO: _____

CÓDIGO: _____

DEPARTAMENTO: _____ **MUNICIPIO:**

_____ **EVALUADOR/A:**

_____ **FECHA DE APLICACIÓN:** ___/___/___

OBJETIVO DE LA VISITA

--

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS A VERIFICAR

Criterio	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sub Criterios									

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MES	SEMANA				DIAS				
	1	2	3	4	L	M	M	J	V

RECURSOS NECESARIOS

--

c. Coordinación previa con la institución educativa

El comité de verificación externa establece comunicación con la institución educativa para consensuar el cronograma de la visita de verificación y la disponibilidad de documentos, ambientes, recursos que el equipo evaluador requiera para desarrollar su trabajo durante la visita.

5.4.2 Visita de verificación.

Comprende las acciones propias de la verificación del proceso de autoevaluación, la comprobación del informe, las evidencias y la propuesta de asesoría técnica.

a. Encuentro con la Comisión de Autoevaluación

El equipo de verificación externa sostiene una primera reunión con la Comisión de Autoevaluación en la cual se plantean los siguientes aspectos:

- Descripción de las acciones que se realizarán, los ambientes y situaciones o procesos que observarán, los instrumentos y el tiempo que emplearán.
- Aclaración de dudas o inquietudes que pueden existir sobre el trabajo del equipo de verificación externa.
- Se hace énfasis en el carácter formativo de la verificación, en la confidencialidad e imparcialidad de los resultados para generar confianza en el proceso.

b. Análisis de documentos de verificación

El equipo de evaluación externa revisa los documentos que ha considerado verificar en base al análisis del informe de autoevaluación.

Los documentos que se deben revisar, sin excluir otros que el comité considere necesarios, son los siguientes:

- Documentos diversos de planificación curricular.
- Plan Anual de Trabajo,
- Reglamento interno, Manual de Organización y Funciones,
- Otros que estime conveniente.

c. Bitácora de campo de la visita de verificación

Para mantener un control permanente de las visitas que realiza la comisión de autoevaluación, se hace el llenado de la bitácora de campo la cual respalda que efectivamente se hizo la visita, en ella se reflejan las situaciones presentadas durante esta. La bitácora debe ser llenada por el encargado designado del comité de verificación y confirmada la información con firma y sello del director de la institución. El formato se visualiza a continuación:



**VERIFICACION EXTERNA DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR A
CENTROS EDUCATIVOS DEL SECTOR OFICIAL**

BITÁCORA DE CAMPO

CENTRO EDUCATIVO: _____
CÓDIGO: _____
DEPARTAMENTO: _____ **MUNICIPIO:** _____
 _____ **EVALUADOR/A:** _____
 _____ **FECHA DE APLICACIÓN:** ___/___/___
HORA DE LLEGADA: ___:___ **HORA DE INICIO:** ___:___ **HORA DE FINALIZACIÓN:** ___:___

COMENTARIOS U OBSERVACIONES ACERCA DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS Y RESULTADOS OBTENIDOS	
<p><i>Registrar los comentarios u observaciones relacionados con la aplicación de los instrumentos de recolección de información. Especificar los instrumentos completados y advertir si quedó algún instrumento o área de este que no pudo ser completada.</i></p>	
SITUACIONES QUE FACILITARON LA EVALUACIÓN EXTERNA	SITUACIONES QUE OBTACULIZARON O LIMITARON LA EVALUACIÓN EXTERNA
<p><i>Establecer con precisión las situaciones, personas o condiciones que facilitaron el desarrollo de la verificación externa.</i></p>	<p><i>Establecer con precisión las situaciones, personas o condiciones que limitaron u obstaculizaron el desarrollo de la verificación externa.</i></p>
COMENTARIOS U OBSERVACIONES RELEVANTES ACERCA DE LA VISITA	

SITUACIONES O ELEMENTOS DE LA LOGÍSTICA QUE NECESITAN MEJORARSE

5.4.3 Elaboración del Informe de verificación externa - preliminar.

En esta fase el comité de verificación externa examina toda la evidencia recogida en su visita y procede a analizar los resultados y elaborar el Informe de verificación externa.


a. Informe preliminar

El Informe preliminar constituye una primera versión del Informe de verificación externa y tiene por finalidad compartir con la institución educativa los primeros resultados de la visita y del análisis del Informe de autoevaluación.


En este informe se elabora una lista de comentarios y sugerencias en cada subcriterio para orientar el levantamiento de las observaciones, si las hubiera.

El informe preliminar debe remitirse a la institución educativa en un plazo no mayor de cinco (05) días hábiles contados a partir de la última visita a la institución.

El formato para ello será es el propuesto a continuación, con agregado de firma y sello del comité de verificación externa de la dirección departamental correspondiente.



MINED
Ministerio de Educación
Gobierno de El Salvador



Dirección de Planificación
Calidad
MINED

**VERIFICACION EXTERNA DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR A
CENTROS EDUCATIVOS DEL SECTOR OFICIAL**

INFORME PRELIMINAR - CE

CENTRO EDUCATIVO: _____

CÓDIGO: _____

DEPARTAMENTO: _____ **MUNICIPIO:**

_____ **EVALUADOR/A:**

_____ **FECHA DE APLICACIÓN:** ___/___/___

OBSERVACIONES GENERALES

--

OBSERVACIONES ESPECIFICAS

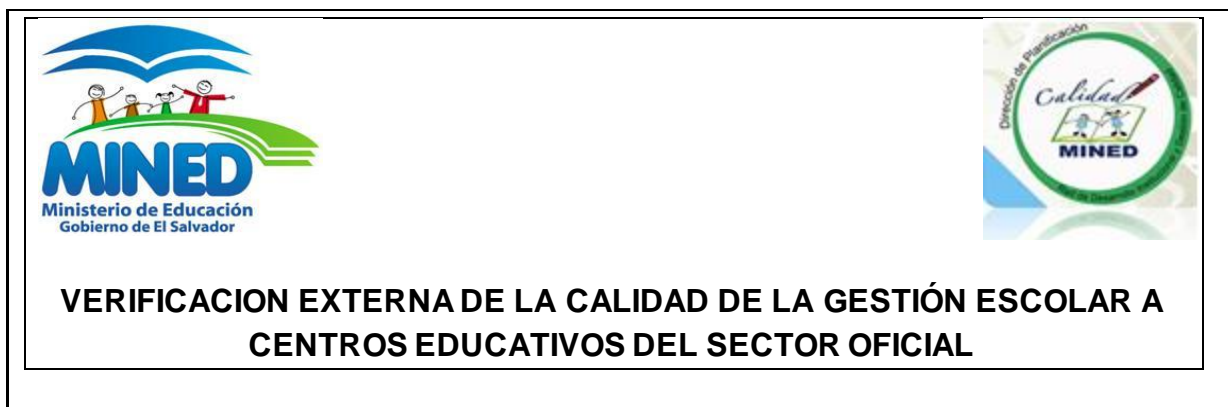
CRITERIO	SUB CRITERIO	OBSERVACIONES

b. Levantamiento de observaciones

La institución educativa cuenta con veinte (20) días hábiles, a partir de la fecha de recepción del Informe preliminar, para levantar las observaciones y remitirlas, mediante un informe de levantamiento de observaciones, al comité de verificación externa.

5.4.4 Envío del informe final de autoevaluación al MINED

Constituye el documento final elaborado por el comité de verificación externa y plantea los resultados del proceso de autoevaluación realizado. Se elabora luego de que la institución educativa ha remitido el informe del levantamiento de observaciones, dentro del plazo estipulado. Incluye una serie de propuestas para acompañar al proceso de mejora de la institución.



INFORME FINAL - MINED

CENTRO EDUCATIVO: _____

CÓDIGO: _____

DEPARTAMENTO: _____ **MUNICIPIO:**

_____ **EVALUADOR/A:**

_____ **FECHA:** ___/___/___

PERFIL DE LA INSTITUCION

CRITERIOS	PUNTOS TOTALES
1. Liderazgo (140)	
2. Estrategia institucional (100)	
3. Personal docente y administrativo (140)	
4. Recursos, proveedores y alianzas (100)	
5. Procesos educativos (120)	
6. Resultados en los estudiantes (110)	
7. Resultados en el personal (90)	
8. Resultados en la comunidad (90)	
9. Resultados del centro educativo (110)	
PUNTUACION TOTAL (SOBRE 1000 PUNTOS)	

HALLAZGOS PRINCIPALES

PRINCIPALES ACCIONES A REALIZAR EN EL CE



**APORTE MATERIAL O ASESORIA TECNICA POR PARTE DEL MINED PARA EL
CE**

FIRMA: _____

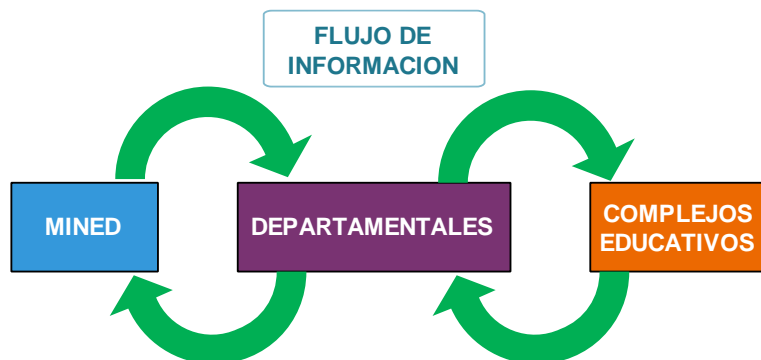
NOMBRE: _____

REPRESENTANTE COMITÉ DE AUTOEVALUACIÓN

CAPITULO XII MECANISMOS DE INFORMACION Y CONTROL

Los gerentes o administradores dependen de medios formales e informales para obtener los datos que requieren para tomar decisiones. La información formal llega a manos de los gerentes mediante informes administrativos y estadísticas de rutina. Estos informes son estandarizados, se producen regularmente y constituyen la parte más visible de lo que se denomina Sistema de Información Gerencial (SIG).

Ilustración 58 Flujo de Información.

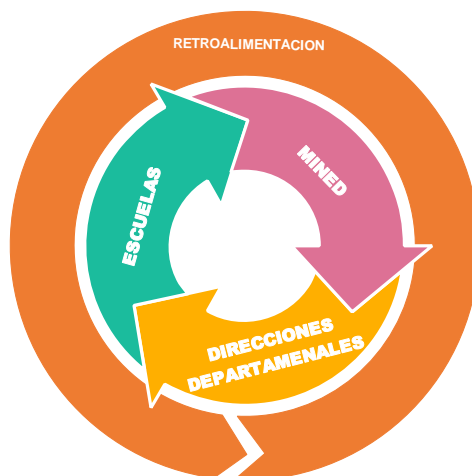


Fuente: elaboración propia

1 SISTEMA DE INFORMACIÓN

El sistema de información para la evaluación institucional aplicada al área de la educación se va a definir como una actividad de investigación y análisis para llegar a verificar logros y deficiencias de lo que se establezca en la planeación del Centro Escolar. Este sistema se tratará de integrar las formas de comunicación entre los diferentes actores como se muestra a continuación.

Ilustración 59 Sistema de información Fuente: Elaboración propia



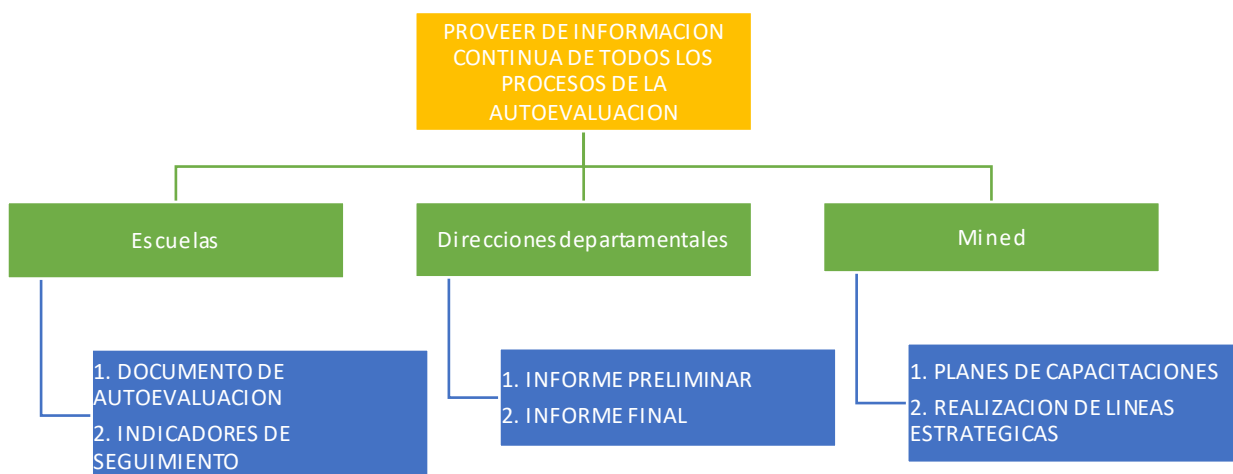
Fuente: elaboración propia

Las definiciones de los procesos involucrados en la obtención de indicadores claves para el modelo hacen posible que el sistema capture los datos necesarios con precisión y en el tiempo oportuno, para que posteriormente se transformen en información gerencial y genere reportes de los mismos.

1.1 Desglose analítico:

Para comprender el sistema de información a continuación se presenta el desglose analítico el cual representa los diferentes actores y la información que es manejada por estos.

Ilustración 60 Sistema de información Fuente: Elaboración propia



Fuente: elaboración propia

OBJETIVO GENERAL

Proveer de información pertinente al MINED, direcciones departamentales y escuelas de manera que esta fluya para que todos los involucrados se mantengan al tanto de todo el proceso de autoevaluación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Disponer de información confiable para regular a tiempo las estrategias de logro.
- Proveer la información que pueda ser conocida por autoridades superiores en relación con su situación global que se estime necesario conocer.
- Definición de materiales, equipo y mobiliario que se utilizara en este proceso de autoevaluación
- Selección del comité de verificación externa
- Establecimiento de manuales de procedimientos.

La unidad educativa está siendo vigilada y medida en base a eficiencia y sentido ético por múltiples razones. Por un lado, se tiene la búsqueda de la Calidad Educativa, es decir

cómo mejorar las condiciones en que se encuentra el Centro Escolar lo cual se refiere a los recursos, ya sean materiales, humanos, técnicos o de otro tipo. Por otro lado, se preocupa de impulsar sus potencialidades de desarrollo o, por el contrario, revisar el cúmulo negativo de elementos que limitan su accionar. De ello dependerá ratificar, modificar o sustituir las correspondientes decisiones y estrategias del caso.

1.2 Diseño del sistema de información

El sistema de información consiste en definir las fuentes de información básica dirigida al MINED de manera que todos den un seguimiento de cada uno de los procesos y documentos.

1.2.1 Usuarios del sistema de información

1. MINED: Es el ente regulador y administrador de los procesos y programas educativos para el mejoramiento de la calidad educativa en el salvador.
2. Direcciones Departamentales: Son extensiones del MINED que también regulan y administran los procesos y programas educativos
3. Escuelas Publicas

1.2.2 Encargado de la logística del modelo de evaluación de la calidad

Departamento de gestión de calidad: Es el que se encarga de la logística y es el que maneja los flujos de información que ayudan al mejoramiento de gestión de la calidad institucional y esto es notable ya que las líneas estratégicas de los planes de gobierno recaen en este.

1.2.3 Tipo de información

1. Documentos físicos: Un documento es un testimonio material de un hecho o acto realizado en funciones por instituciones o personas físicas, jurídicas, públicas o privadas, registrado en una unidad de información en cualquier tipo de soporte (papel, cintas, discos magnéticos, fotografías, etc.) en lengua natural o convencional.
2. Documentos digitales: Un documento digital es la representación en medio digital de un documento, contenido, textos, imágenes, sonidos, videos. Una base de datos es un conjunto de datos que pertenecen al mismo contexto almacenados sistemáticamente para su uso posterior.

1.2.4 Recursos

1.2.4.1 *Mobiliario y equipo para la capacitación de directores*

Es necesario para poder llevar a cabo la implantación del modelo de evaluación de la gestión propuesto establecer aquellas condiciones en que se llevarán a cabo las actividades, es por ello se lista a continuación el equipo, mobiliario y edificaciones requeridas para poder desarrollarlo.

Tabla 76 Recursos para impartir capacitaciones

Recursos	Cantidad
Mobiliario y Equipo	
Escritorio Ejecutivo	1
Silla de Espera plástica (30)	30
Silla Secretarial	1
Computadora	1
Impresor	1
Aire Acondicionado	1
Cañón Proyector	1
Local Auditorium (5mx 12m = 60 m2)	1

Fuente: elaboración propia

*Los recursos necesarios están como sugerencia de lo mínimo que se puede utilizar para la capacitación de directores muchos de los elementos necesarios ya se encuentran en las direcciones departamentales.

1.2.4.2 Mobiliario y equipo para la capacitación de sensibilización del modelo de evaluación

La sensibilización de los diferentes actores es necesaria para que estos estén al tanto de los aspectos a evaluar en el modelo y de que aspectos se consideraran para la evaluación

Tabla 77 Recursos para la sensibilización de los diferentes actores

Equipo	Cantidad
Cañón	1
Computadora	1
Material didáctico informativo	8
Aula	1

Fuente: elaboración propia

*Los recursos necesarios se encuentran como sugerencias ya que muchas escuelas tienen, pero de no tener las escuelas deben de ponerse en contacto con las direcciones departamentales para el préstamo de los mismos

1.2.4.3 Materiales que utilizara la comisión de calidad

La comisión de calidad tiene como tarea el realizar la autoevaluación en el centro escolar, pero debido a esto es necesario el uso de ciertos materiales.

Tabla 78 Materiales que utilizara la comisión de calidad.

Materiales	Cantidad
Lapiceros	8
Lápiz	8
Plumón azul y negro	2
Block de notas amarilla	2
Resma de papel	1
Folders tamaño carta	3
Caja de clips	1

Fuente: elaboración propia

1.2.4.4 Mobiliario y equipo de uso para el comité de verificación externa

El comité de verificación tiene como tarea que los centros escolares cumplan con la autoevaluación y para esto ellos hacen un análisis del resumen de autoevaluación para realizar un informe el cual será enviado al MINED, a continuación, se presenta un detalle de los recursos que necesitaran.

Tabla 79 Recursos necesarios para la verificación externa.

Equipo	Cantidad
Equipo por utilizar en el CE	
Mesa	1
Sillas	4
Lapiceros	6
Lápiz	3

Fuente: elaboración propia

*Considerar que el comité necesitara transporte y también viáticos para su alimentación.

Tabla 80 Detalle de consideraciones para el comité.

Rubro	Costo
Transporte	\$30
Viáticos	\$25

Fuente: elaboración propia

1.3 Conformación del comité de verificación externa

La entidad evaluadora conforma un equipo de evaluación externa de mínimo tres personas y de máximo cinco, teniendo en cuenta que el número de evaluadores certificados y pares evaluadores sean los necesarios para atender la evaluación externa, considerando el tamaño de la institución educativa

Este equipo debe estar integrado por al menos un evaluador externo certificado y pares evaluadores con experiencia en el nivel, modalidad o forma educativa.

La entidad evaluadora externa comunica la conformación del equipo evaluador, a la institución educativa, en un plazo no mayor de tres días hábiles. Junto con esta comunicación se debe remitir las declaraciones juradas firmadas de los miembros del equipo, de no tener grado de parentesco o vinculación laboral o académica con algún miembro de la institución educativa a ser evaluada.

El Equipo de evaluadores externos puede contar adicionalmente con Profesionales de apoyo y/o especialistas en aspectos técnicos específicos que emiten opinión únicamente en los aspectos de su competencia.

¿Quiénes conforman esta Comité de verificación externa?

Está conformada por el personal de la dirección departamental los cuales

Las personas son elegidas democráticamente y deben reunir ciertas características que les ayuden con la tarea que deben realizar. Presentamos a continuación algunas características que son importantes:

- Capacidad para comunicarse de manera efectiva.
- Capacidad para el trabajo en equipo.
- Compromiso con la Institución Educativa.
- Ser reconocidos por sus cualidades profesionales y personales.

Cada miembro del comité tiene una función predefinida para lograr los objetivos de la autoevaluación, los perfiles de estos se muestran a continuación:

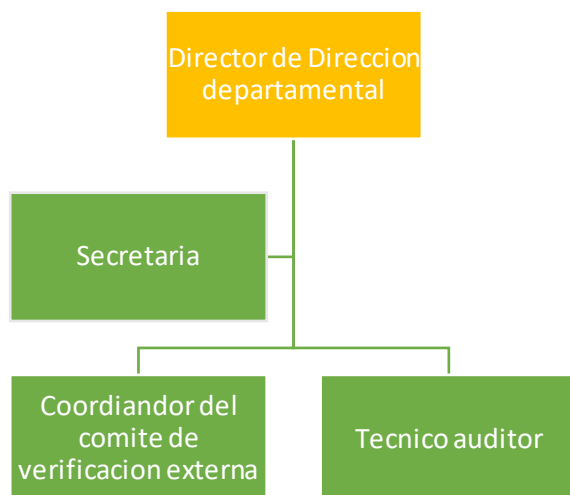
Selección

Coordinador del comité de verificación: Esta persona estará en contacto con las escuelas determinando fechas de visitas para la verificación

Técnico Auditor: Esta persona se encarga de verificar el correcto uso de la herramienta de autoevaluación, así como también que si la escuela ha realizado todos los puntos pertinentes que son partes de la evaluación.

Estructura organizativa del comité de verificación externa

Ilustración 61 Organigrama del comité de verificación externo.



Fuente: elaboración propia

Acciones preparatorias

En esta fase la entidad evaluadora externa planifica y organiza las actividades de evaluación externa. Para tal efecto elabora un Plan de Trabajo general para desarrollar todas las acciones establecidas en el presente procedimiento, estableciendo un cronograma tentativo.

Organización del trabajo del equipo de evaluación externa

Los miembros del equipo de evaluación externa distribuyen responsabilidades y eligen entre ellos a un coordinador que tendrá la labor de representarlos ante la institución educativa.

Revisión del informe de autoevaluación

El equipo de evaluación externa realiza el análisis del informe de autoevaluación y de los resultados de los planes de mejora de la institución, considerando los siguientes criterios iniciales:

- a) Verifica si contiene suficiente información sobre evidencias que demuestren el logro de los estándares de calidad de la gestión contenidos en la matriz de evaluación correspondiente.
- b) Analiza y evalúa la consistencia de las evidencias con relación a las valoraciones hechas por la Institución Educativa, a cada estándar de la matriz, garantizando rigurosidad y transparencia.
- c) Identifica estándares o indicadores clave, los cuales se priorizarán durante la visita de verificación, sea porque obtuvieron baja calificación en la autoevaluación; porque constituyen las fortalezas de la institución; porque quieren verificar algún

aspecto que a su juicio no está claro; o porque los evaluadores lo consideran un tema central en la gestión de la institución, sea por la naturaleza, características o problemática de la misma o por la importancia del tema, en la mejora de la calidad educativa

1.3.1 Horas de capacitaciones

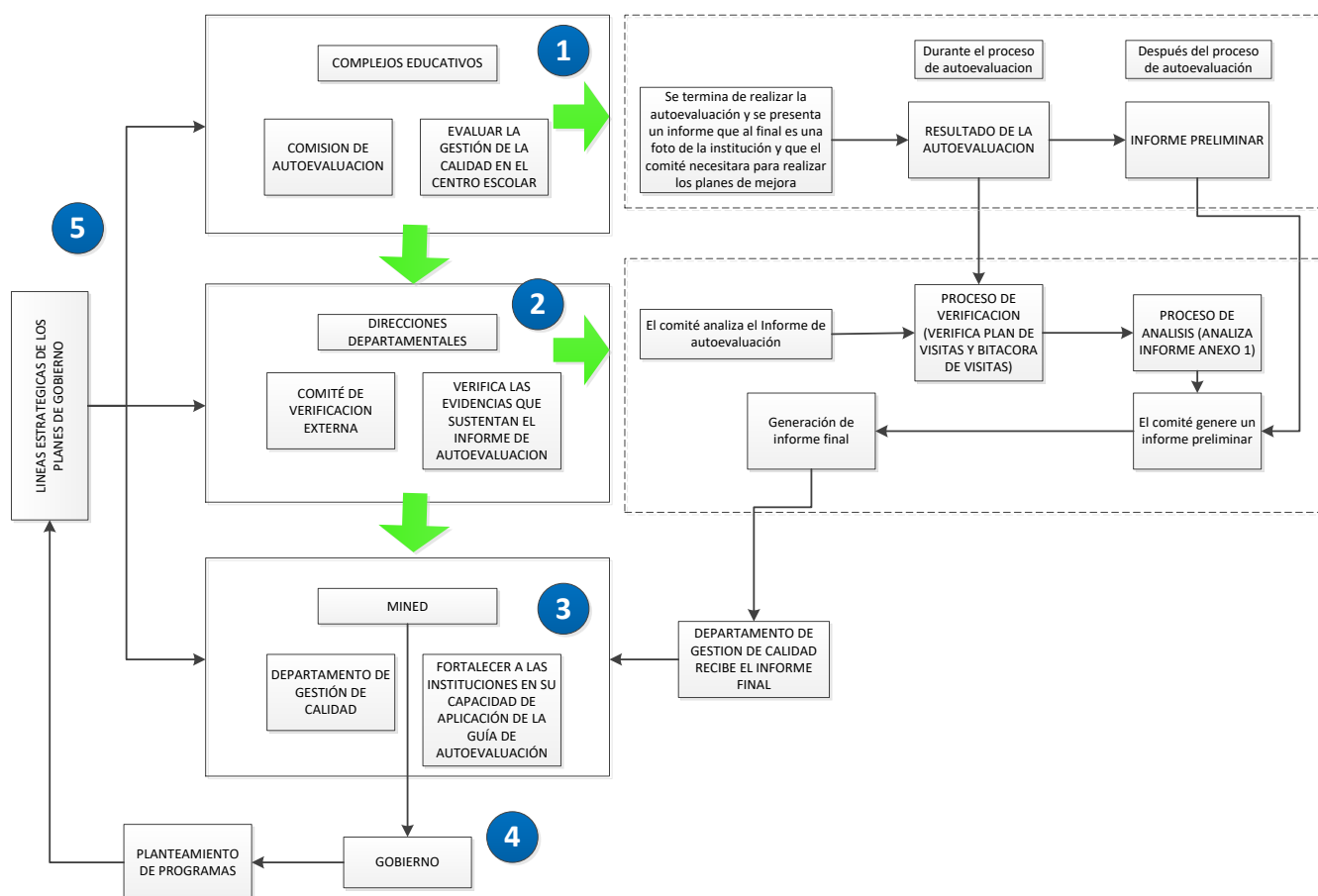
Las capacitaciones serán cada 3 meses con una duración de 4 horas y se programa para enero, abril, Julio y octubre sumando 16 horas al año de capacitación

Las capacitaciones para directores, las jornadas tendrán como máximo 100 y serán una vez al año con duración de 4 horas, se harán 4 jornadas por departamento sumando en total de 32 horas

Si se divide el número de escuelas que son 5132 entre los 14 departamentos nos que hay 366.57 escuelas/departamento y si se multiplica por el número de horas que son 2 por capacitación se tiene que se necesita 734 horas por el número de escuelas por departamento.

1.4 Estructura general del Sistema de información

Ilustración 62 Diagrama general del sistema de información.



Fuente: elaboración propia

1.4.1 Descripción de las fases del manejo de la información

La descripción del manejo de la información por los diferentes actores es necesario para definir que se hará en cada una de las fases.

Tabla 81 Descripción de las fases de manejo de información.

Fases	Descripción	Documentos	Encargado de documento	Indicador
Fase 1	Los complejos educativos empiezan con la autoevaluación en el centro educativo el cual hacen un informe (Perfil del centro educativo) de cómo se encuentra el	Perfil del centro educativo	Secretario de la comisión	Cronograma de actividades con duración de un año Grado de avance en tiempo $GA = \frac{\text{días de avance}}{360} \times 100$

	complejo educativo en función de una nota			Este indicador mide el tiempo transcurrido para cumplir con la autoevaluación
Fase 2	La comisión de verificación llega a la escuela después que está a terminado la autoevaluación, para revisar el perfil del centro educativo, en función de esto esta comisión realiza un informe preliminar que más bien da recomendaciones al CE de cómo mejorar con los recursos que estos tienen a su alcance y una vez que la institución ha logrado estos cambios se hace el informe final que este es escaneado y enviado al departamento de gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Informe preliminar Informe final 	Representante de la comisión de verificación externa	<p>Grado de avance en tiempo</p> $GA = \frac{\text{dias de avance}}{5 \text{ dias}} \times 100$ <p>Este indicador mide el tiempo transcurrido para cumplir con la verificación</p>
Fase 3	El departamento de gestión de calidad genera reportes generales de cómo se encuentra la educación a nivel de gestión de calidad a nivel nacional	Observatorio MINED	Jefe del departamento de gestión de calidad	<p>Porcentaje de reportes</p> $PR = \frac{\text{reportes de DD}}{5,132} \times 100$ <p>Este indicador es para medir el cumplimiento de envió de reportes finales de autoevaluación de los CE, por parte de las direcciones departamentales</p>
Fase 4	Gobierno está en el deber de la creación de programas en apoyo al mejoramiento de la calidad educativa en el país	Programas educativos	Ministro de educación	<p>Porcentaje de metas alcanzadas propuestas por el Gobierno</p> $PM = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Total de metas}} \times 100$
Fase 5	Las líneas estratégicas son bases en las que implícitamente incluye escuelas, direcciones departamentales y MINED, y que sirven de guías para el	Objetivos estratégicos	MINED	

	cumplimiento de las metas a corto, mediano y largo plazo por el Gobierno			
--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

1.5 Implantación

En este apartado se conforma el grupo que tendrá la tarea de ejecutar el Sistema de Información desde el departamento de gestión de calidad hasta las escuelas, estos son los encargados de monitorear el desarrollo a través de los indicadores principales establecidos para cada una de las áreas que serán gestionadas.

En la siguiente tabla se detallan los miembros del grupo ejecutor:

DEPARTAMENTO O PUESTO	PERSPECTIVA ASIGNADA	PRINCIPALES INDICADORES	INDICADOR
Directores escolares	FINANCIERA	Índice de consumo	$= \frac{\text{pres. invertido}}{\text{total de pres.}} \times 100$
Departamento de gestión de calidad	PROCESOS INTERNOS	Índice de mejora en los procesos	$= \frac{\text{cant. de procesos mejorados}}{\text{total de procesos}}$
Dirección departamental	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Índice de cumplimiento de capacitaciones	$= \frac{\text{Directores capacitados}}{\text{total de directores}} \times 100$
Comisión de autoevaluación	USUARIOS	Índice de atención de estudiantes	$= \frac{\text{Estudiantes aprobados}}{\text{Total de estudiantes matriculados}}$

Fuente: elaboración propia

1.6 Procesos y procedimientos: manual de procedimientos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS CENTROS ESCOLARES PÚBLICOS



CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO		FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.			
CAMBIOS		VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

INTRODUCCIÓN

Este documento surge para establecer una visión clara de los procesos durante la autoevaluación de los CE de El Salvador, según las funciones y operatividad de los mismos, los procedimientos surgen de acuerdo con la normativa legal y operativa de los centros escolares

En el presente manual se han establecido los pasos necesarios para dar cumplimiento a la misión y a la consecución de la visión de los CE en las actividades cotidianas. El apego específico a estos procedimientos permitirá a los CE ejecutar las tareas asignadas minimizando los riesgos de errores y haciendo un uso óptimo de los recursos.

OBJETIVO DEL PROCESO

Proporcionar una herramienta técnico-administrativa que explique en forma clara y sistemática los pasos a seguir en el desarrollo de las diferentes actividades llevadas a cabo por los CE

OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Definir en forma clara la secuencia de actividades que se llevan a cabo por los CE, para obtener procedimientos de mejor calidad y un eficiente aprovechamiento de los recursos empleados en el desarrollo de los mismos.
- Definir responsabilidades de cada procedimiento con el fin de minimizar las omisiones y fomentar el trabajo en equipo.
- Facilitar la toma de decisiones, sobre la base del conocimiento general de los distintos procedimientos que se deben seguir y los responsables de ejecutarlos; permitiendo el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo y evitando la repetición de instrucciones.
- Facilitar la comunicación y la transferencia de información, sobre la base del conocimiento general del producto final de cada puesto de trabajo.

1 Proceso de presentación de autoevaluación

A. Objetivo:

Conocer y analizar el proceso de autoevaluación que debe realizar en el centro escolar para lograr una mejora continua en sus programas académicos.

B. Narrativa:

Planificación de presentación

- 1.- Planificar reunión: Los responsables del departamento de gestión de calidad preparan el material necesario sobre el proceso de autoevaluación tomando como referencia el modelo propuesto.
- 2.- Comunicar reunión: El jefe del Departamento de Gestión de Calidad solicita una reunión con los representantes de las Direcciones Departamentales.
- 3.- Confirmar reunión: Los representantes de las direcciones departamentales, coordinan y definen el lugar, fecha y hora de la reunión, comunicándola luego al Departamento de gestión de calidad.

Desarrollo de presentación

- 4.- Exponer presentación: Los responsables del Departamento de Gestión de Calidad exponen a los asistentes de las direcciones departamentales, el material preparado anteriormente para dar a conocer el proceso que deberán seguir para la realización de la autoevaluación.
- 5.- Atender consultas de la exposición: Al terminar la exposición, los asistentes realizan las consultas respectivas del tema, por ende, interactúan con los miembros del Departamento de Gestión de Calidad de tal manera que estos últimos atiendan dichas interrogantes.
- 6.- Concluir reunión: Al finalizar la reunión debe elaborarse el acta de la reunión, cuyo formato es brindado por el Departamento de Gestión de Calidad.

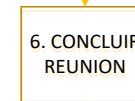
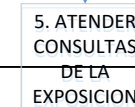
1. PRESENTACION DE AUTOEVALUACION DE LOS CENTROS ESCOLARES PUBLICOS

PLANIFICACION DE PRESENTACION

DESARROLLO DE PRESENTACION

RESPONSABLES DEL DEPARTAMENTO DE GESTION DE CALIDAD

REPRESENTANTES DE LAS DIRECCIONES DEPARTAMENTALES



2 Proceso de presentación oficial ante Dirección Departamental.

A. Objetivo:

Conformar la Comisión de Autoevaluación

B. Narrativa:

Conformación del comité

- 1.- Conformar la Comisión de Autoevaluación responsable del proceso: El Consejo escolar debe elegir entre sus miembros de planta docente y administrativo formar la Comisión responsable de todo el proceso de autoevaluación.
- 2.- Aprobación del Comisión de Autoevaluación: El consejo escolar da su aprobación ratificando la conformación de la Comisión.
- 3.- Elaborar carta a la Dirección Departamental: El Consejo de escolar elabora la carta dirigida a la Dirección Departamental para informar el inicio del proceso de autoevaluación

Registro ante la Dirección Departamental

- 4.- Comunicar la Dirección Departamental el inicio del proceso de autoevaluación: Mediante un oficio se presentan los dos documentos elaborados anteriormente (Resolución Consejo Escolar y la Carta a la Dirección Departamental) en donde se da a conocer oficial y formalmente los miembros de la comisión y el inicio del proceso de autoevaluación de la calidad educativa.
- 5.- Registrar información del Centro Escolar: El responsable de la Unidad de Información y Comunicación del Comité registra la información.

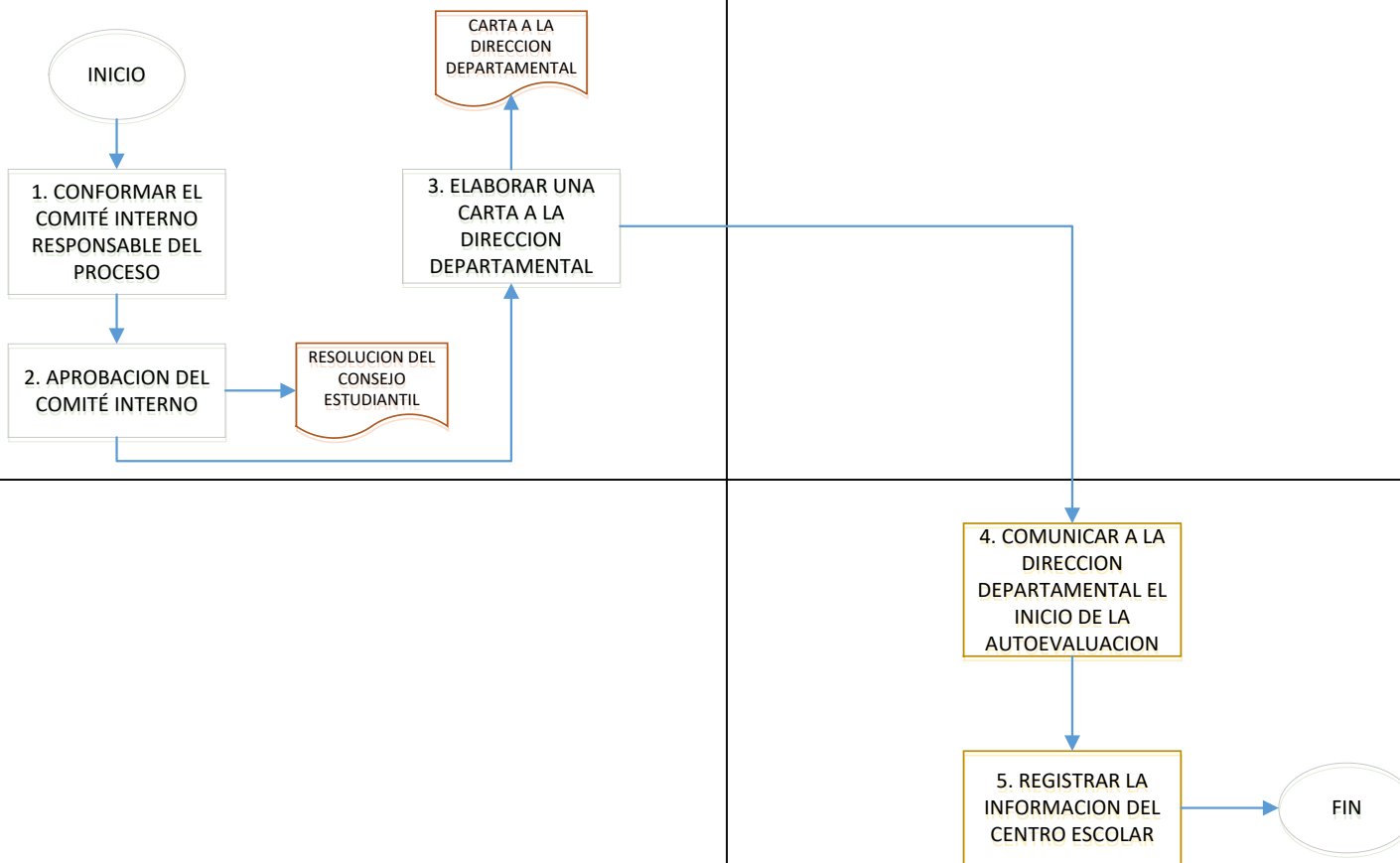
2. PRESENTACION OFICIAL ANTE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL

CONFORMACION DEL COMITÉ INTERNO

REGISTRO ANTE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL

CONSEJO ESTUDIANTIL

DIRECCION DEPARTAMENTAL



3 Proceso de capacitación de la comisión de autoevaluación por parte de la Dirección Departamental

A. Objetivo:

Capacitar a todos los miembros de la comisión y así estos puedan coordinar todas las acciones y procesos encaminados para la obtención de la autoevaluación.

B. Narrativa:

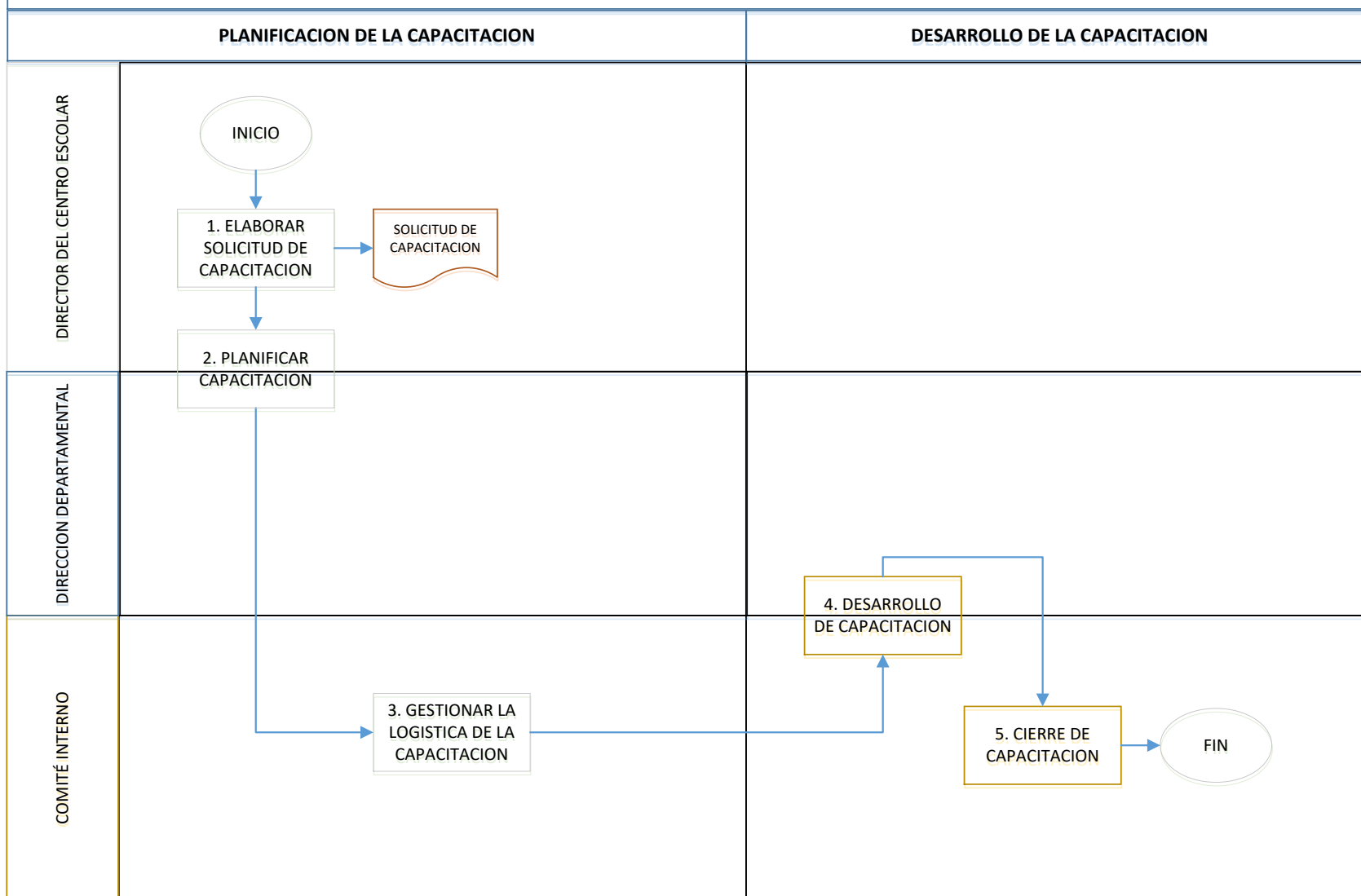
Planificación de la capacitación

- 1.- Elaborar solicitud de capacitación: El director elabora una solicitud de capacitación, en el que se solicita la capacitación de la comisión de autoevaluación
- 2.- Planificar Capacitación: En comunicaciones directas con el director, se planifican el lugar, fecha, hora y duración de la capacitación.
- 3.- Gestionar la logística para la capacitación: La comisión de autoevaluación y demás involucrados organizan el lugar específico para la reunión, así como también la atención formal correspondiente que se dará a los miembros de la Dirección Departamental que ofrecen dicha capacitación.

Desarrollo de la capacitación

- 4.- Desarrollo de la capacitación: La Dirección Departamental realiza la capacitación correspondiente in situ a los miembros de la comisión, dando las pautas que pueden seguir en cuanto a la metodología de autoevaluación.
- 5.- Cierre de la capacitación: Al finalizar la capacitación se atienden las consultas y dudas generadas por la comisión para luego elaborar el acta de la reunión respectiva que evidencia el desarrollo de la capacitación.

3. CAPACITACION DEL COMITÉ INTERNO POR PARTE DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL



4 Proceso de sensibilización a los involucrados

A. Objetivo:

Realizar el proceso de sensibilización a los involucrados (estudiantes, docentes, administrativos, grupos de interés y padres de familia) a través de talleres, charlas, etc. Y estos a su vez internalicen y/o se familiaricen con el tema de autoevaluación.

Que los involucrados participen en el proceso de autoevaluación enterándose de los avances del proceso del mismo y llenando las encuestas respectivas.

B. Narrativa:

Planificación de las charlas

1.- Planificar las exposiciones: Los responsables de la dirección departamental (comité de verificación externa) organizan y planifican junto con la junta de maestros las exposiciones para los estudiantes, docentes, administrativos, grupos de interés; seleccionando los temas necesarios a tratar y preparando el material auxiliar para la exposición o taller.

2.- Confirmar fechas e instalaciones: La Comisión de Evaluación, deberá definir las fechas, lugares para las exposiciones y sus respectivos horarios para la comunicación a los involucrados.

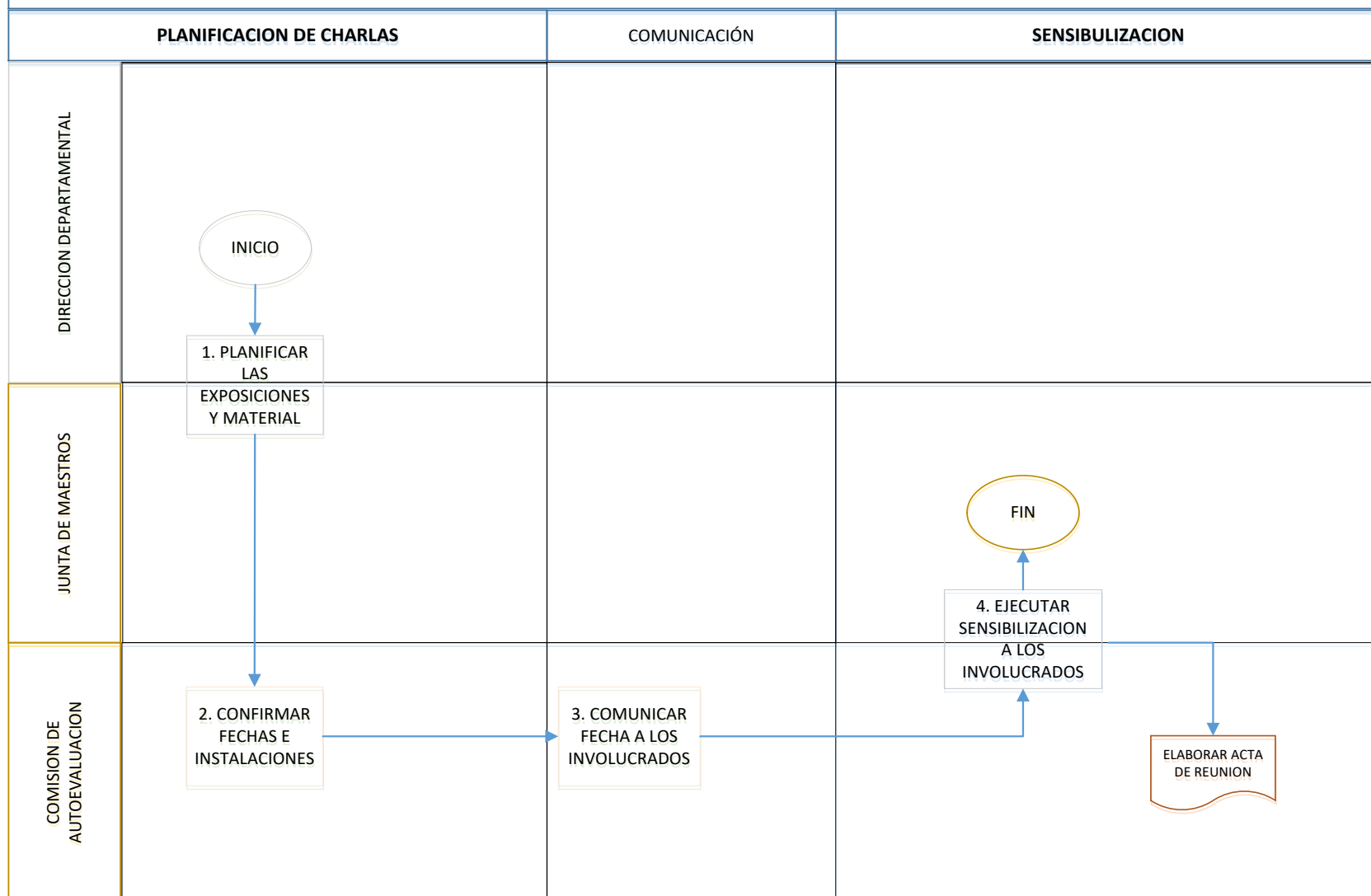
Comunicación

3.- Comunicar fecha a los involucrados: Los miembros de la Comisión deberán coordinar cómo se llevarán a cabo las reuniones con los involucrados, finalmente se les informará mediante diversos medios de comunicación a los mismos sobre las charlas y/o talleres de sensibilización.

Sensibilización

4.- Ejecutar sensibilización a los involucrados: La Comisión Evaluadora junto con uno o más miembros de la junta de maestros, deberán realizar las charlas y/o talleres de sensibilización según lo planificado anteriormente a los distintos involucrados para informar sobre el proceso de acreditación que ha iniciado la Autoevaluación, las charlas y/o talleres, se elabora por cada una de ellas un acta de reunión.

4. SENSIBILIZACION DE INVOLUCRADOS



5 Proceso para la recolección de información

A. Objetivo:

Identificar las fortalezas y aspectos por mejorar del CE con respecto a cada uno de los 9 criterios contenidos en el modelo de evaluación.

B. Narrativa:

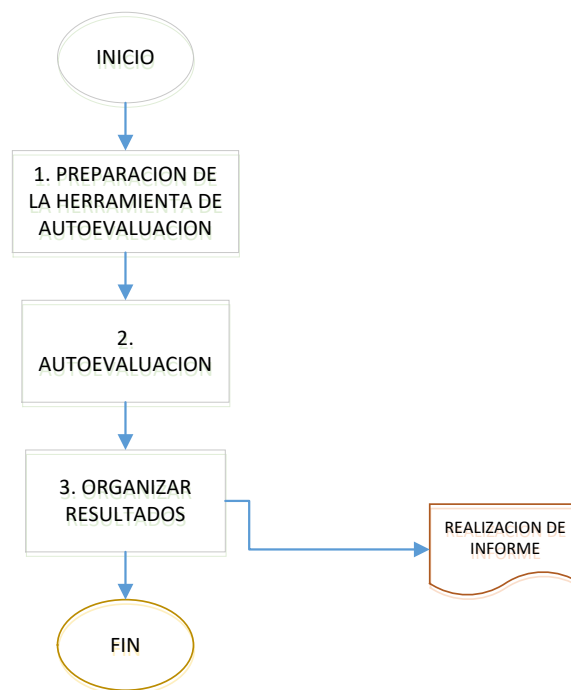
a) Recolección de información

1. Preparación de la herramienta de autoevaluación: El equipo de trabajo prepara todo el material para la realización de la autoevaluación.
2. Autoevaluación: La comisión empieza a realizar el análisis y la discusión de cada uno de los criterios por evaluar.
3. Organizar resultados: La comisión de autoevaluación recolecta la información después del análisis en reporte final de que será un informe el cual contendrá los resultados de la autoevaluación

5. APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACION

PLANIFICACION DE PRESENTACION

COMISION DE AUTOEVALUACION



6 Proceso de formulación de planes de mejora

A. Objetivo:

Proporcionar los lineamientos generales para la preparación de los planes de mejora en el centro escolar.

B. Narrativa:

Revisión

1.- Facilitar formatos y metodología a los comités: La administración escolar brindan a la comisión los formatos correspondientes a este proceso y explican la forma en que deben ser llenados.

2.- Seleccionar estándares de bajo cumplimiento y/o no cumplimiento: La comisión de autoevaluación, seleccionan aquellos estándares que no se cumplieron con su respectiva alternativa de solución.

Formulación de planes de mejoras

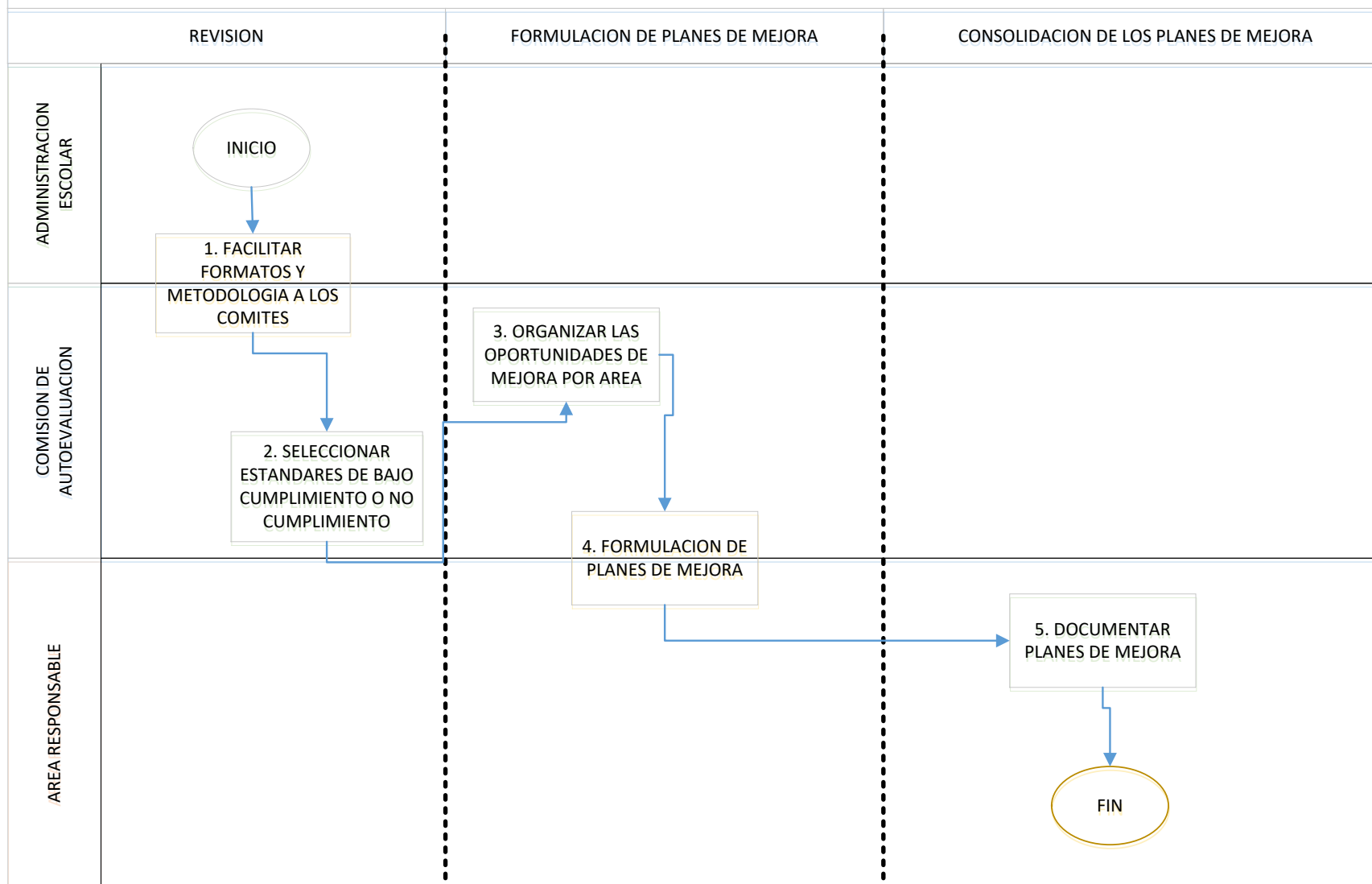
3.- Organizar las oportunidades de mejora por área: Tomando en cuenta el procedimiento anterior, la comisión de autoevaluación selecciona las oportunidades de mejora referentes a un área en particular, para luego elaborar el formato de Registro de Mejoras por Área, es decir se registran solo las oportunidades de mejora de un área determinada en dicho formato. Y luego, a cada oportunidad o a un grupo determinado de oportunidades de mejora, se asigna un nombre de plan de mejora.

4.- Formular los planes de mejora: La comisión de autoevaluación junto con el área responsable de las oportunidades de mejora elaboran los formatos a seguir para presentar un plan de mejora. Primero para cada oportunidad o a un grupo determinado de oportunidades de mejora, se asigna un nombre de plan de mejora, luego se completa la información necesaria del mismo tal como se en donde se describe la información de los mismos.

Consolidación de los planes de mejora

5.- Documentar planes de mejora: La comisión de autoevaluación junto con las áreas responsables registran, documentan y archivan el plan o los planes de mejora, para su respectiva implementación, elaborando finalmente el consolidado de mejoras.

6. OBTENCION DE PLANES DE MEJORA



7 Proceso de seguimiento y control

A. Objetivo:

Adquirir una visión objetiva del estado actual del proceso de autoevaluación en cada reunión que se realice.

Monitorear los procesos de la etapa de Autoevaluación, analizar y regular el desempeño que se lleva a cabo a lo largo de todo el proceso en el centro escolar.

B. Narrativa:

Programación de reunión

1.- Convocar reunión: La comisión de autoevaluación convoca a reunión para discutir los avances del proyecto de autoevaluación del centro escolar, se fija una fecha, hora y lugar para la reunión.

2.- Confirmar reunión: Confirman su asistencia a la reunión en la fecha, hora y lugar seleccionados en el punto anterior. En esta reunión se da a conocer la salud del proyecto a partir del avance del cronograma, los riesgos disparados y problemática encontrada, las actividades o procesos desarrollados hasta la fecha de la reunión.

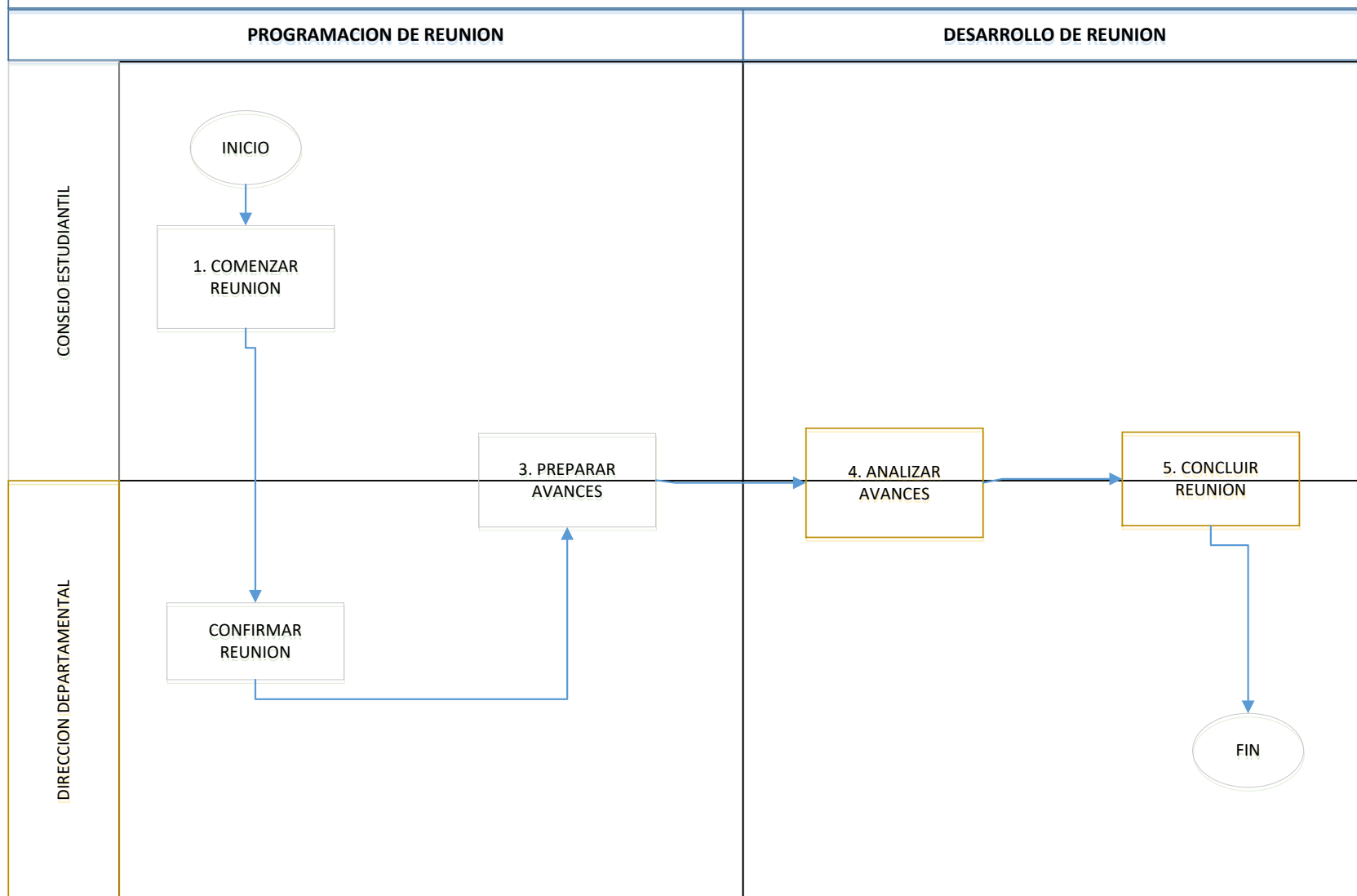
3.- Preparar avances: Los responsables al igual que el comité interno deberán preparar los avances de la situación sobre el proceso de autoevaluación para analizar en la reunión.

Desarrollo de Reunión

4.- Analizar avances: La comisión de autoevaluación exponen sus avances en el que analizan las dificultades encontradas, situaciones favorables, nuevos cambios, etc., de tal manera que se actualicen los documentos respectivos como: Matriz de Evaluación, la Matriz de Seguimiento y Control de las fuentes de verificación.

5.- Concluir reunión: Al finalizar la reunión la comisión de autoevaluación junto a los responsables de la escuela) elaboran el acta de reunión, la misma que debe ser firmada por todos los asistentes, donde se registra a modo de resumen lo acontecido en la reunión.

7. SEGUIMIENTO Y CONTROL



1.2 Indicadores de control

Para lograr el cumplimiento esperado del Modelo de Gestión de Calidad es necesario que exista un seguimiento y control en el desarrollo de los procedimientos, el cual logre identificar áreas de mejora que deberán ser llevadas a análisis para diseñar acciones correctivas o preventivas que subsanen esas áreas si identificadas y así brindar servicios que cumplan con los objetivos planteados por la unidad y en beneficio de los usuarios. De esa manera se logra la satisfacción de los clientes y el crecimiento de la unidad como empresa de servicios.

Para dar cumplimiento a lo descrito anteriormente es necesario diseñar indicadores que permitan evaluar

los procedimientos, como su definición lo dicen: **“Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas”**. Es por ello que se presenta una lista de indicadores de diversos tipos, que serán aplicados a los procesos que forman el Sistema de Gestión de la Calidad para la Dirección Nacional de Administración en el subsistema Gerencia de Infraestructura.

Los tipos de indicadores que se presentan son los siguientes.

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (según la Norma ISO 9000:2015), se busca el uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados en cada procedimiento del MGC.

Eficacia: grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (Según la Norma ISO 9000:2005), Consiste en concentrar los esfuerzos en las actividades de cada uno de los procedimientos componentes del MGC para dar cumplimiento a los objetivos formulados.

Efectividad: este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Es decir, obtener los resultados programados en cada uno de los procedimientos componentes del MGC.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos (según la Norma ISO 9000:2015), con este indicador lo que se pretende es lograr obtener el grado de satisfacción que tiene el cliente con los servicios que se brindan en cuanto a infraestructura educativa.

Control general: estos indicadores ayudaran a evaluar el desarrollo de cada uno de los procedimientos del sistema, identificando la cantidad de requerimientos que se atienden en la unidad y el tiempo en brindar respuesta a cada uno de ellos.

Control del sistema: indicadores que permitirán obtener datos referentes al desarrollo de los procedimientos de calidad, con el cual se podrán identificar y controlar las acciones no conformes y el seguimiento a seguir para cada una de ellas.

Tabla 82 Listado de indicadores

Tipo	Nombre	Formula
Eficiencia	% de asistencia anual de estudiantes	$\frac{N^a \text{ de estudiantes aprobados}}{N^a \text{ total de estudiantes matriculados}}$
Eficacia	% de actividades realizadas en la escuela	$\frac{N^a \text{ de actividades realizadas anuales}}{N^a \text{ de actividades planeadas anuales}} \times 100$
	Tasa de reuniones efectivas	$\frac{\text{Cantidad de reuniones realizadas con personal completo}}{\text{Cantidad de reuniones realizadas}}$
Satisfacción al cliente	Nº de quejas recibidas	<i>Cantidad de quejas recibidas en un período establecido</i>
Control general	% de deserción estudiantil	$\frac{N^a \text{ de estudiantes a fin de año escolar}}{N^a \text{ de estudiantes matriculados}} \times 100$
	% de trabajadores que reciben capacitación	$\frac{\# \text{ de trabajadores capacitados que conforman la CA}}{\# \text{ de trabajadores que conforman la CA.}} \times 100$

Fuente: elaboración propia

1.2.1 Ficha de indicadores para el control

Tabla 83 ficha de indicadores de control

Ficha de almacenamiento de información de indicadores											
Proceso									Código		
Indicador						Numero		Tipo			
Responsable											
Objetivo											
Frecuencia						Grafica de comportamiento del indicador					
Método de calculo											
Unidad											
Rango de permisibilidad											
Datos											
Fecha	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año

Fuente: elaboración propia

CAPITULO XIII ESTRUCTURACION DEL MODELO Y GUIA DE AUTOEVALUACION

Con la finalidad de otorgar un documento manejable por los CE y lo involucrados a nivel interno en el MINED, se desarrolla esta guía que pretende facilitar el manejo del modelo y reunir en una sola cartilla todo lo necesario para implementarlo, esto se expone en **ANEXO5**

PLAN DE IMPLEMENTACION Y EVALUACIONES DEL PROYECTO

GENERALIDADES DE LA ETAPA

1 OBJETIVOS DE LA ETAPA

1.1 Objetivo general

Realizar la evaluación económica, de calidad y social que conlleva a la cuantificación cualitativa y cuantitativa de beneficios netos del proyecto, así como también la elaboración de su plan de implementación.

1.2 Objetivos específicos

- Realizar una evaluación económica-financiera con el propósito de determinar su rentabilidad y viabilidad por medio de indicadores económicos y financieros.
- Realizar una evaluación social a fin de determinar los beneficios y efectos que el proyecto generará a la sociedad.
- Realizar una evaluación social para determinar el nivel de cumplimiento del modelo diseñado respecto a la CICGP
- Establecer los diferentes subsistemas con sus respectivos paquetes de trabajo, para llevar a cabo la ejecución del proyecto.
- Determinar la secuencia de tiempos de ejecución de las actividades necesarias para la implantación exitosa del proyecto.
- Establecer la programación de los diferentes recursos para una adecuada implantación del proyecto.
- Establecer la estructura organizativa responsable de llevar a cabo la implantación.
- Definir los lineamientos funcionales de la estructura organizativa.

CAPITULO XIV PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1 ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Objetivos

Objetivo general:

“Poner en marcha el Modelo de Evaluación de la Gestión Educativa para los Centros Escolares Públicos para mejorar la calidad de la gestión educativa en un periodo de 53 días con una inversión de \$1,658.75”

Objetivos Específicos:

- Listar las actividades requeridas para introducir el modelo evaluación de gestión propuesto
- Establecer el tiempo requerido para poder implantar los productos de la etapa de diseño del presente trabajo.
- Definir los recursos a utilizar para poder implantar el modelo de gestión propuesto (recursos humanos y materiales).
- Diseñar la logística de implantación, es decir coordinar los esfuerzos en integrar los recursos para obtener el mejor beneficio posible.

1.2 Políticas y estrategias

Durante toda la implementación del modelo y durante cada una de las actividades que se lleven a cabo será necesario apegarse a una serie de políticas y seguir unas estrategias específicas, las cuales se mencionan a continuación:

Políticas

- Debe existir participación de todos los actores (MINED, Direcciones departamentales y Escuelas)
- La comunicación entre el equipo encargado de la implementación del proyecto debe ser siempre de manera directa o sin intervención de más de una tercera persona.
- El inicio y finalización de cada actividad debe ser comunicado inmediatamente al Departamento de Gestión de Calidad.

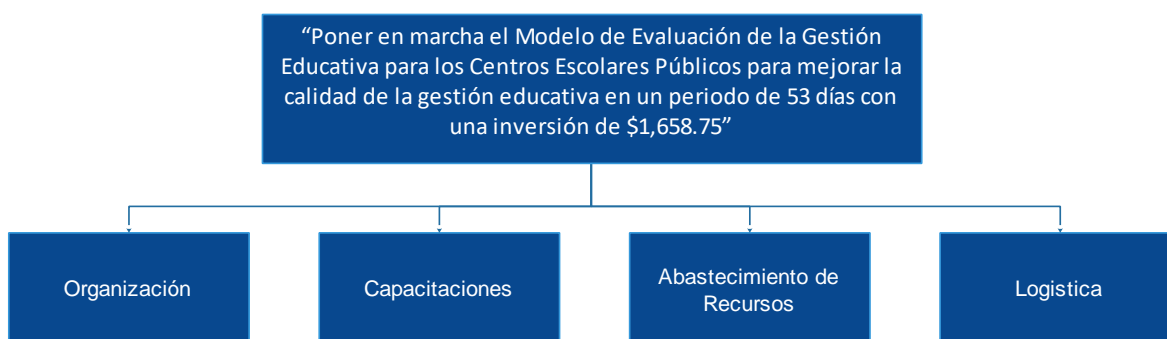
Estrategias

- El proceso debe ser siempre participativo y de conocimiento de todos los involucrados en la implementación del modelo.
- Planificar de forma correcta las actividades para poder integrar el nuevo sistema.
- Que quien dé seguimiento a la ejecución del proyecto presente informes semanales de los avances del mismo al Ministerio de Educación.

1.3 Desglose analítico de planificación

El desglose analítico permite listar paquetes de trabajo como macroprocesos que a su vez se pueden desglosar en subprocesos hasta llegar a determinar las actividades requeridas para la consecución del objetivo del plan de implantación. Para el presente caso se presentan tres niveles. A continuación, se muestra el desglose analítico de planificación:

Ilustración 63 Desglose analítico de planificación



Fuente: Elaboración propia

Los subsistemas de un plan de implantación son los paquetes de trabajo que permiten alcanzar el objetivo general de la ejecución. Se presenta a continuación la descripción de los subsistemas que permitirán llevar a cabo la ejecución del proyecto:

Tabla 84 Descripción de paquetes

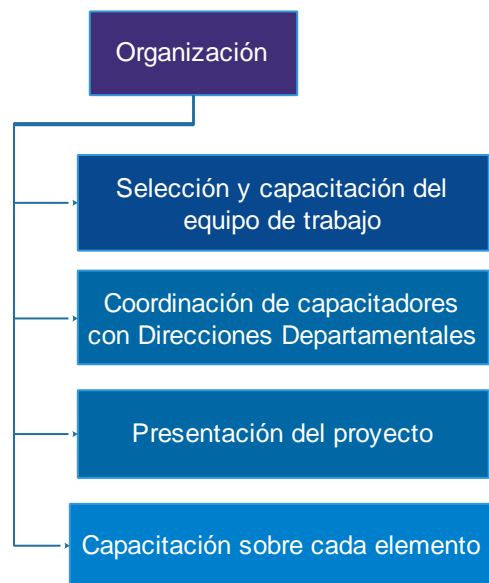
Id	Paquete de trabajo	Descripción general
1.0	Organización del proyecto	Este paquete consiste en la selección de aquellas personas que impartirán las capacitaciones a directores en las Direcciones Departamentales.
2.0	Capacitaciones	El paquete de capacitaciones consiste en las actividades para impartir a las
3.0	Abastecimiento de recursos	El abastecimiento de recursos se refiere a todo lo que se necesitara para impartir las capacitaciones
4.0	Logística	Este paquete se encuentra centrado en la coordinación para la elaboración del material a proporcionar.

1. Organización para la ejecución

Consiste en preparar al grupo que será selecto para la ejecución del proyecto y las respectivas capacitaciones a dicho equipo. Seleccionar, contratar y monitorear al recurso humano para garantizar que las operaciones del proyecto se cumplan según las políticas establecidas por la gerencia del proyecto.

Dado que el proyecto se ha llevado a cabo en coordinación con el Departamento de Gestión de Calidad, es necesario una amplia cooperación de todas las actividades a realizar.

Ilustración 64 Desglose del proceso de organización.



Fuente: Elaboración propia

Las actividades que comprende la organización del proyecto se listan a continuación:

- 1.1 Selección y capacitación del equipo de trabajo
 - 1.1.1 Selección de personal para el proyecto
 - 1.1.2 Presentación del proyecto al equipo seleccionado
 - 1.1.3 Capacitación sobre cada uno de los elementos
- 1.2 Coordinación de capacitadores con Direcciones Departamentales
 - 1.2.1 Evaluación de necesidades por Dirección Departamental
 - 1.2.2 Distribución de los capacitadores a las Direcciones Departamentales
- 1.3 Presentación del proyecto
- 1.4 Capacitación sobre cada elemento.

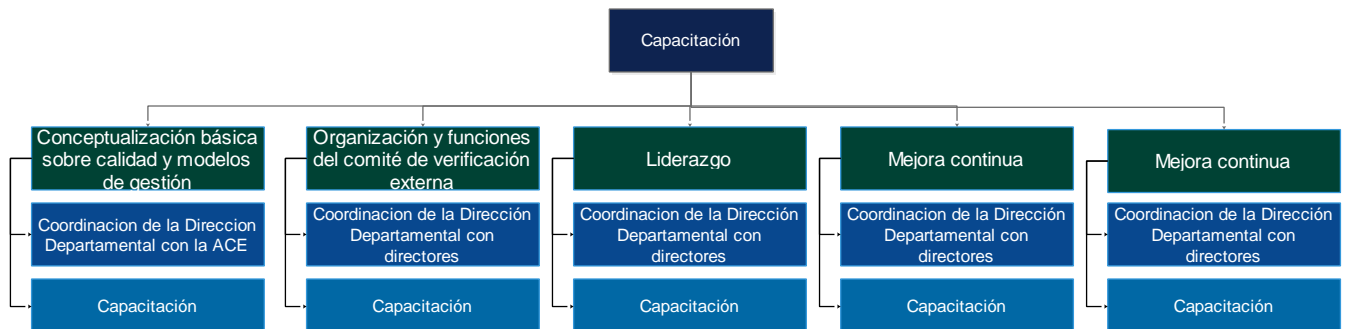
2. Capacitación

Comprende las actividades de capacitación a los directores en lo que concierne a los productos del diseño de la propuesta:

- Programa de sensibilización.
- Plan implementación
- Manual procedimientos.
- Sistema de información

Para ello se presenta el desglose de este proceso

Ilustración 65 Desglose del proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el listado de actividades para llevar a cabo el paquete de trabajo:

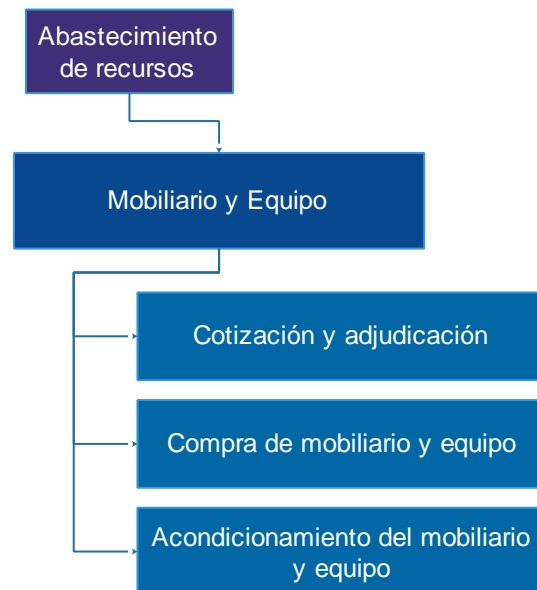
- 2.1 Conceptualización básica sobre calidad y modelos de gestión
 - 2.1.1 Programación de las capacitaciones
 - 2.1.2 Envío de Invitaciones con fechas a las ACEs del Departamento
 - 2.1.3 Capacitación
- 2.2 Organización y funciones del comité de verificación externa
 - 2.2.1 Programación de las capacitaciones
 - 2.2.2 Envío de Invitaciones con fechas a las ACEs del Departamento
 - 2.2.3 Capacitación
- 2.3 Liderazgo
 - 2.3.1 Programación de las capacitaciones
 - 2.3.2 Envío de Invitaciones con fechas a las ACEs del Departamento
 - 2.3.3 Capacitación
- 2.4 Mejora continua
 - 2.4.1 Programación de las capacitaciones
 - 2.4.2 Envío de Invitaciones con fechas a las ACEs del Departamento
 - 2.4.3 Capacitación

- 2.5 Documentación e implementación del Modelo de Autoevaluación Educativa
 - 2.5.1 Programación de las capacitaciones
 - 2.5.2 Envío de Invitaciones con fechas a las ACEs del Departamento
 - 2.5.3 Capacitación

3. Abastecimiento de recursos

Cotizar, evaluar, adquirir e instalar el equipo necesario para la operación del Modelo de evaluación de Gestión Educativa. Para ello se presenta el respectivo desglose.

Ilustración 66 Desglose de abastecimiento de recursos



Fuente: Elaboración propia

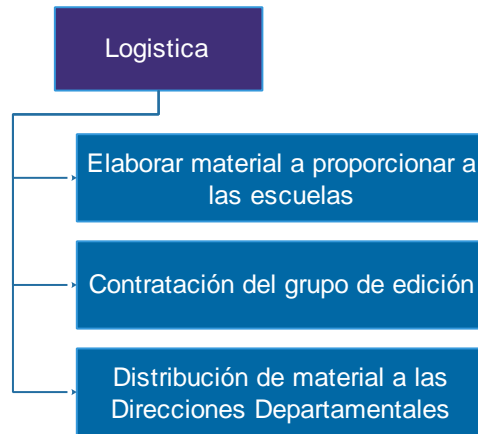
A continuación, se presenta el listado de actividades para ejecutar este paquete de trabajo:

- 3.1 Mobiliario y equipo
 - 3.1.1 Cotizaciones de mobiliario y equipo
 - 3.1.2 Compra de mobiliario y equipo por libre gestión
 - 3.1.3 Acondicionamiento del equipo y mobiliario

4. Logística

Consiste en desarrollar un plan de promoción permanente del servicio que presta el programa y de los beneficios que obtendrán las ACE con la adopción del nuevo modelo.

Ilustración 67 Desglose de logística



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el listado de actividades que se deben desarrollar para poder cumplir con este paquete de trabajo:

4.1 Logística

- 4.1.1 Elaboración de material a proporcionar a las escuelas
- 4.1.2 Contratación del grupo editorial por libre gestión
- 4.1.3 Edición preliminar o de prueba
- 4.1.4 Recepción y distribución del material a las Direcciones Departamentales

1.4 Secuenciación de actividades

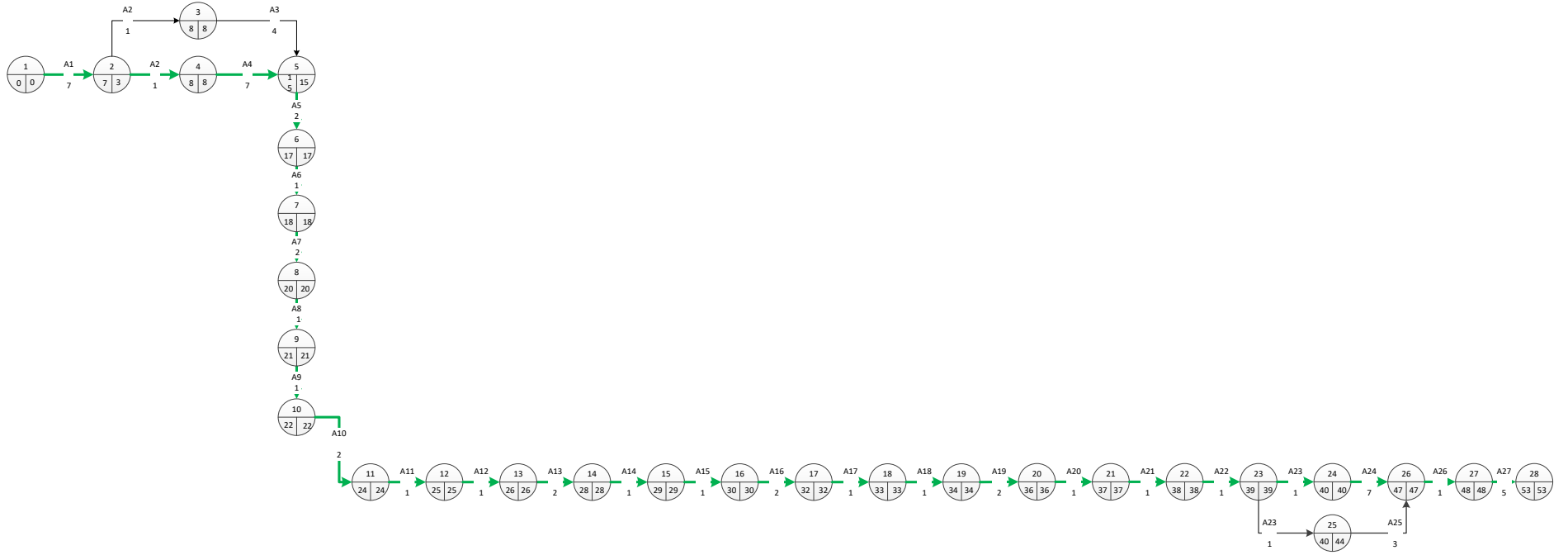
Para poder establecer un calendario de trabajo es necesario primero determinar la mejor secuencia de actividades para así poder permitir que éstas se vayan encaminando hacia un objetivo común, a su vez es necesario definir las duraciones de dichas actividades.

Tabla 85 Actividades del Plan de Implantación

ID	Actividades	Dependencia	Tiempo (días)	Costo (\$)
Reclutamiento y capacitación del equipo de trabajo				
1	Selección de personal para el proyecto	-	7	71.25
2	Presentación del proyecto al equipo seleccionado	1	1	23.00
3	Capacitación sobre cada uno de los elementos	2	4	92.00
Coordinación de capacitadores con Direcciones Departamentales				
4	Evaluación de necesidades por Dirección Departamental	2	7	150
5	Distribución de los capacitadores a las Direcciones Departamentales	4	2	84.00
Capacitación conceptualización básica sobre calidad y modelos de gestión				
6	Programación de las capacitaciones por ACEs	5	1	23
7	Envío de Invitaciones con fechas y viáticos a las ACE del Departamento	6	2	170
8	Capacitación	7	1	
Capacitación organización y funciones del comité de verificación externa				
9	Programación de las capacitaciones por ACEs	8	1	23
10	Envío de Invitaciones con fechas y viáticos a las ACE del Departamento	9	2	170
11	Capacitación	10	1	
Capacitación liderazgo				
12	Programación de las capacitaciones por ACEs	11	1	23
13	Envío de Invitaciones con fechas y viáticos a las ACE del Departamento	12	2	170
14	Capacitación	13	1	
Capacitación mejora continua				
15	Programación de las capacitaciones por ACEs	14	1	23
16	Envío de Invitaciones con fechas y viáticos a las ACE del Departamento	15	2	170
17	Capacitación	16	1	
Capacitación documentación e implementación del Modelo de Autoevaluación Educativa				
18	Programación de las capacitaciones por ACEs	17	1	23
19	Envío de Invitaciones con fechas y viáticos a las ACE del Departamento	18	2	170

ID	Actividades	Dependencia	Tiempo (días)	Costo (\$)
20	Capacitación	19	1	
Mobiliario y equipo				
21	Cotizaciones de mobiliario y equipo	20	1	8.50
22	Compra de mobiliario y equipo por libre gestión	21	1	
23	Acondicionamiento del equipo y mobiliario	22	1	15.00
Logística				
24	Elaboración de material a proporcionar a la ACE	23	7	200.00
25	Contratación del grupo editorial por libre gestión	24	3	50.00
26	Edición preliminar o de prueba	25	1	
27	Recepción y distribución del material a las Direcciones Departamentales	26	5	

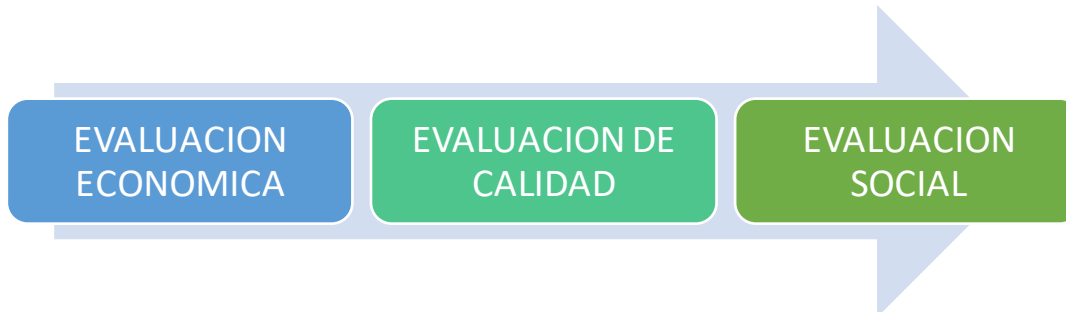
1.6 Red global



CAPITULO XV. EVALUACIONES DEL PROYECTO

1 METODOLOGÍA DE LAS EVALUACIONES

Ilustración 68 Esquema de la metodología de las evaluaciones



Fuente: elaboración propia

1. Evaluación Económica

La evaluación Económica es la determinación de la rentabilidad de un proyecto, mediante el uso de uno o más indicadores con el objeto de facilitar el proceso de toma de decisiones. El resultado del indicador se usa como criterio de decisión.

Sin embargo, en proyectos de naturaleza gubernamental, sin fines de lucro o con fines sociales no se evalúa precisamente la rentabilidad del proyecto sino más bien el impacto en beneficios que obtendrá las partes componentes del proyecto.

En este punto se identificará de manera clara los costos asociados a la implementación del Modelo de Autoevaluación, teniendo claro que durante la evaluación económica el término costo se referirá a las inversiones que se tienen que llevar a cabo para poder implementar el Modelo.

Para llevar a cabo esta evaluación se requiere de lo siguiente:

- La Inversión del Proyecto: Es decir, los egresos monetarios en los que ha de incurrir, estos corresponden principalmente a los costos del diseño, de la implementación y los costos de operación del sistema.
- El costeo del Modelo de Autoevaluación.

Una vez obtenida esta información se procederá a realizar los siguientes análisis:

- EL valor Actual Neto: es aquel que permite determinar la valoración de una inversión en función de la diferencia entre el valor actualizado de todos los costos derivados de la inversión y todos los pagos actualizados organizados por la misma.

- La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR): Es la tasa mínima que se acepta para el descuento de los flujos de efectivo generados por el sistema, de la inversión inicial.
- Los beneficios Económicos: Para el DGC es en base al resultado del rendimiento de la eficiencia en las atenciones brindadas en el CE y el desarrollo adecuado de los procesos de gestión del mismo.

2. Evaluación de la calidad.

En esta evaluación se analizará la perspectiva del proyecto respecto a la calidad, con la finalidad de establecer el nivel de cumplimiento que tiene el proyecto con respecto a la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública la cual es el compromiso adquirido por el Estado Salvadoreño para que se adopte un nuevo modelo de gestión pública y cumplir así el objetivo que la carta promueve “Recuperar la capacidad de las Administraciones Públicas iberoamericanas como instrumentos útiles y efectivos al servicio del bien común o interés general de sus respectivas sociedades”.

Básicamente es realizar la evaluación en base a los requisitos de la Carta Iberoamericana de la Calidad, para la realización de esta, se toma en cuenta lo establecido en la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública que persigue el siguiente objetivo: “que se adopte un nuevo modelo de gestión pública que recupere la capacidad de las Administraciones Públicas iberoamericanas como instrumentos útiles y efectivos al servicio del bien común o interés general de sus respectivas sociedades”.

La Carta Iberoamericana de la Calidad constituye un marco de referencia que posibilita el desarrollo de procesos de reforma y racionalización en la Administración Pública Iberoamericana mediante el uso de técnicas y herramientas de gestión de calidad en el sector público por esa razón propone orientaciones para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública, por lo que se realizara un análisis comparativo si con la implementación del Modelo de Autoevaluación en los Centros educativos se da cumplimiento a lo establecido en la Carta iberoamericana de la Calidad para saldar el Compromiso adquirido por el Estado Salvadoreño para la Gestión de instituciones públicas.

3. Evaluación Social.

A través de la evaluación social se persigue determinar la contribución de la implementación del Modelo de Autoevaluación en la DP en el Departamento de Gestión de la Calidad (nivel interno) y en los centros educativos (nivel externo), así mismo evaluar los impactos que se tendrán a raíz de la implementación. Basándose en la definición básica acerca del concepto de impacto: “impacto es la consecuencia de los efectos de un proyecto, los impactos y efectos se refieren a las consecuencias planeadas o no previstas de un determinado proyecto”, tomando en cuenta esta

definición se desglosa el impacto de la implementación del Modelo de Autoevaluación, en el efecto interno Institucional, para luego hablar acerca del impacto en los usuarios.

2 EVALUACIÓN ECONÓMICA

2.1 Inversiones del proyecto

2.1.1 Método de costeo del modelo de autoevaluación

Debido a la naturaleza del proyecto y por tratarse de un mecanismo que abona a la mejora de la calidad en un ente global, se buscó una manera estandarizada de costear el modelo diseñado para equipararlo a lo más utilizado en el sector de mejoras a la calidad, en este caso se toma como referencia la norma ISO 9001:2008 ya que aglomera una serie de puntos en los que nuestro modelo reúne los elementos para hacer referencia a ello, en la siguiente tabla se muestra la relación por punto de la norma respecto al modelo diseñado:

Tabla 86 Correlación de puntos de la Norma ISO 9001:2008 con el Modelo de Autoevaluación

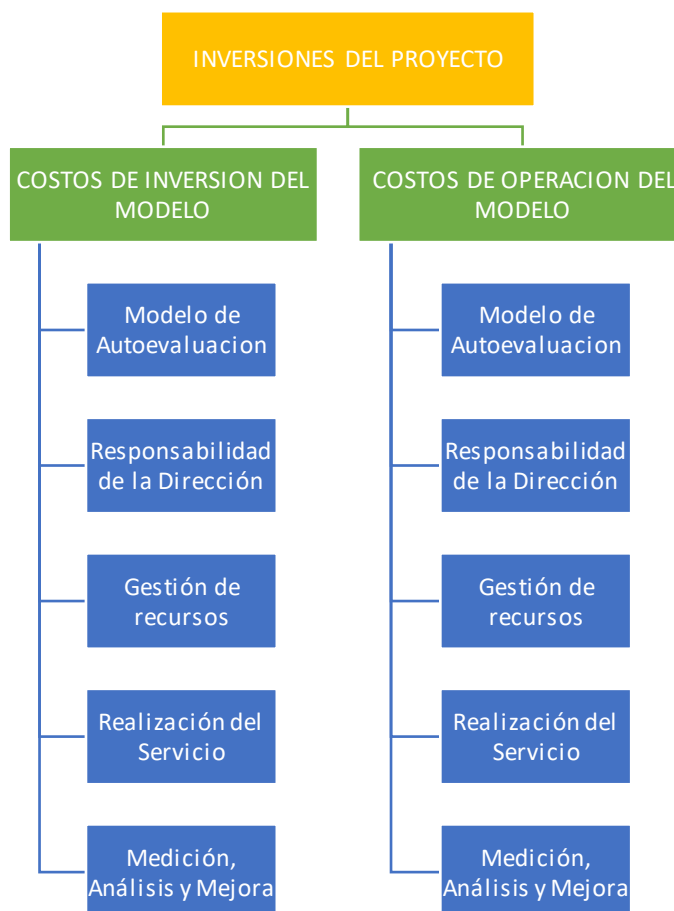
Norma ISO 9001:2008	Modelo de Autoevaluación de la Gestión Educativa
Sistema de Gestión de la Calidad	Modelo de Autoevaluación de la Gestión Educativa
Responsabilidad de la Dirección	Documentación del modelo Implementación del modelo
Gestión de recursos	Capacitaciones Recursos materiales
Realización del Servicio	Insumos Aula virtual
Medición, Análisis y Mejora	Capacitaciones

2.1.2 Metodología de costeo del modelo

La inversión del proyecto está conformada por los Costos de Inversión del modelo y los Costos de Operación del mismo, estas dos divisiones de costos se descomponen por cada uno de los puntos de la Norma ISO 9001:2008⁴³ se visualizan en la figura siguiente:

⁴³ Tomado de la norma ISO 9001:2008 para realizar una agrupación de costos lo más cercano posible a como se hace para un Sistema de Gestión de Calidad

Ilustración 69 Esquema de inversiones del proyecto

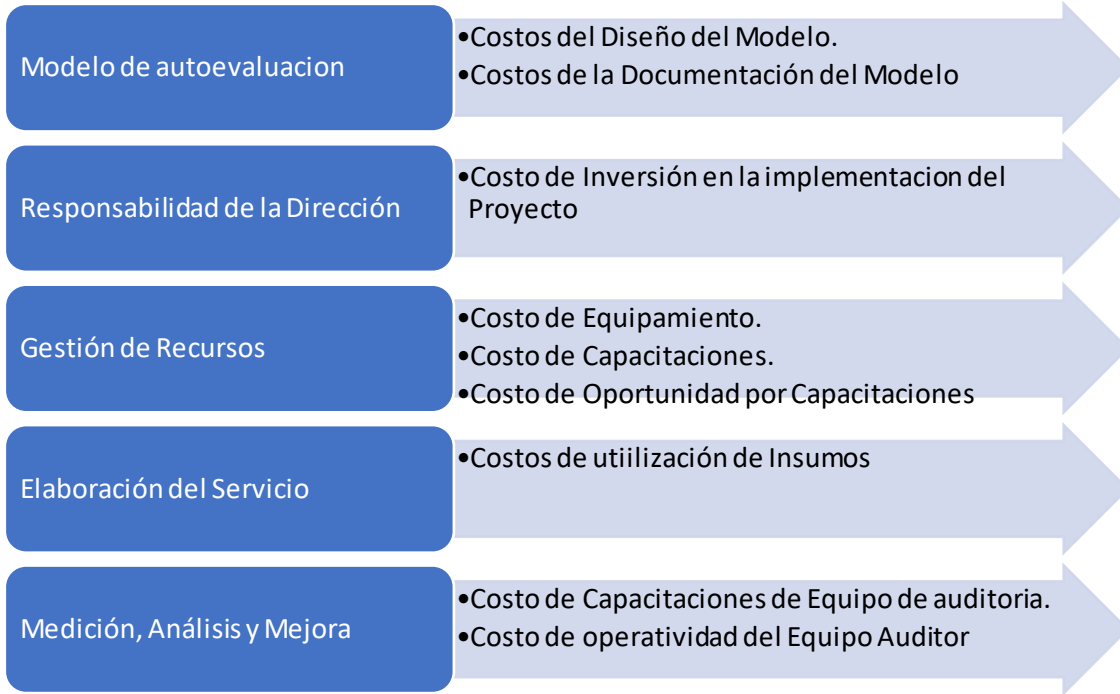


Fuente: elaboración propia

La inversión en el Modelo de Autoevaluación se refiere a todos los recursos necesarios en la fase inicial del proyecto y que comprende la adquisición de todos los activos *tangibles* y *los intangibles* necesarios para iniciar las operaciones; mientras que los costos de inversión de la operación son aquellos que serán necesarios para la operatividad del modelo en 1 año, para garantizar el adecuado funcionamiento de todo el Sistema. En los 2 siguientes esquemas se muestra los rubros de costos que estarán involucrados en la inversión en el modelo de autoevaluación y los costos de la operativización según las partes que comprende.

Desglose de los costos de inversión del Modelo de Autoevaluación

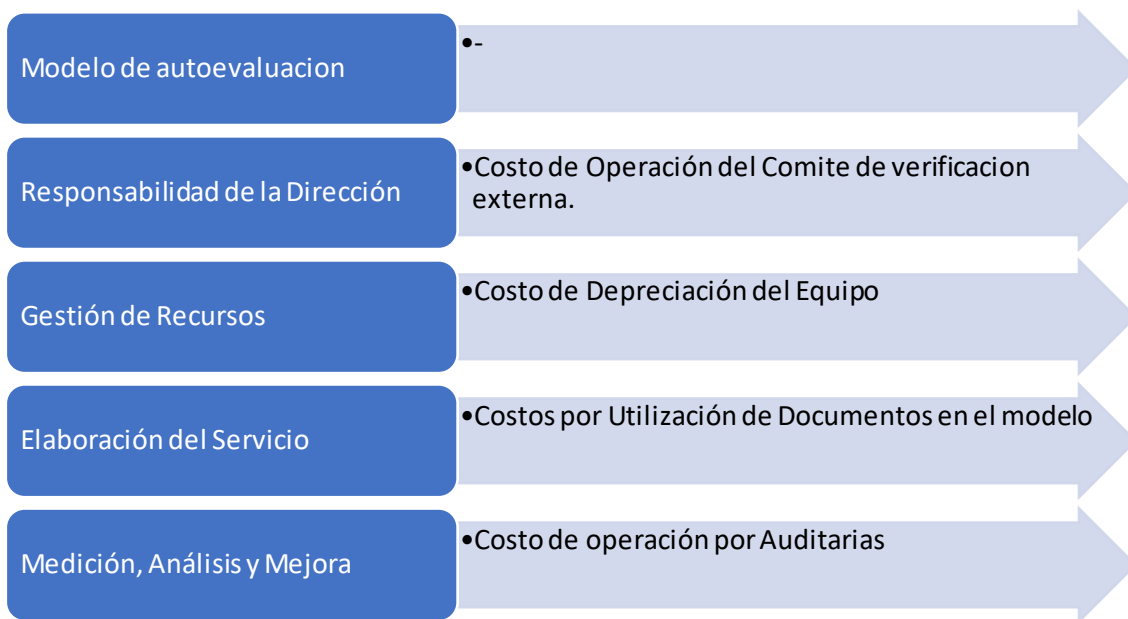
Ilustración 70 Desglose de los costos de inversión del proyecto



Fuente: Norma ISO 9001:2008

Desglose de los costos de operación del Modelo de Autoevaluación

Ilustración 71 Desglose de los costos de operación del proyecto



Fuente: Norma ISO 9001:2008

2.2 Costos de Inversión del Modelo de Calidad de la Gestión Educativa

Durante este apartado se describirá de manera detallada los costos incurridos en cada uno de los puntos de la Norma ISO 9001:2008, norma la cual está basado un Sistema de Gestión de la Calidad regular y para nuestro caso particular reúne las condiciones para clasificar los costos de esta forma. Estos costos además serán identificados bajo la siguiente estructura costo:

- Costo de Recurso de Conocimiento
- Costos de Recursos Materiales
- Costo de Recurso Humano
- Costos Recursos Tecnológicos

2.2.1 Costos de inversión: Modelo de Autoevaluación

2 *Conocimiento: Costo de Diseño del Modelo de Autoevaluación.*

Este costo lo constituye el pago a consultor/es por el diseño del Modelo, esto incluye, la determinación del compendio de componentes de la adaptación del nuevo modelo, establecimiento de política y objetivos de calidad, diagramación del flujo de procesos, diseño de la documentación y la consolidación del Diseño del Modelo de Autoevaluación, etc.

Es importante considerar que dichas actividades han sido realizadas por los estudiantes del presente trabajo de graduación, por lo que no constituye un costo real en el que ha de incurrir la Dirección de Planificación en el DGC, pero es importante determinarlo para propósitos de evaluación económica del proyecto. Por

lo tanto, se establece el pago de honorarios a 2 consultores para el diseño del modelo, costo que se presenta a continuación:

Tabla 87 Costo de consultoría para el establecimiento del Modelo de Autoevaluación

Actividades	Duración (meses)	Costo Mensual (\$)	Cantidad de Consultores	Costo Total
Etapa 1: Diagnostico de la situación actual del sistema educativo publico	3	500	2	\$3,000
Etapa 2: Diseño del Modelo de Autoevaluación	5	500	2	\$5,000
Etapa 3: Evaluaciones del proyecto	1	500	2	\$1,000
Costo total de consultoría				\$9,000

Fuente: elaboración propia

Este costo ha sido establecido haciendo referencia a la consulta realizada al Lic. Carlos Rivera (Consultor ISO 9000), el cual manifiesta que el pago por honorarios mensual oscila entre los \$1,200.00 a \$ 2,000.00 dependiendo de la naturaleza y tamaño de la organización, así como otros criterios que se evalúan para establecer el honorario mensual.

3 Recurso Material: Costo de Documentación del modelo.

A este rubro corresponden los costos de toda la documentación diseñada para el Modelo de Autoevaluación, la cual será parte fundamental en el adecuado funcionamiento del mismo. Es importante mencionar que es responsabilidad del Departamento de planificación a través del Departamento de Gestión de la Calidad la reproducción y distribución necesaria de los documentos hasta las diferentes direcciones departamentales, mientras que estas se encargan de la distribución a los CE. En la tabla siguiente se presenta el cálculo de los costos de documentación:

Tabla 88 Costo de la Documentación del Modelo de Autoevaluación

Tipo de documento	# de paginas	# de copias	Total de paginas	Costo de impresión/pagina	Costo total de impresión	Costo por anillado (\$)	Costo total de anillado (\$)	Costo total de documentos (\$)
Modelo y guía de autoevaluación	80	5132	410560	0.05	20,528.00	1.25	6,415.00	26,943.00
Compendio de documentos de autoevaluación/ Direcciones Departamentales	100	14	1400	0.05	70.00	1.25	17.50	87.50
Costo total								27,030.50

Fuente: Precios de mercado año 2017 de Impresiones y Anillados.

4 Resumen del Costo de inversión: Modelo de Autoevaluación

El costo total para el modelo de autoevaluación se obtiene de la suma de los costos del Diseño del Modelo de Autoevaluación y los Costos de la Documentación del Modelo, tal como se presentan a continuación:

Tabla 89 Resumen de costo total del modelo de Autoevaluación

Tipo de Costo	Rubro	Costo (\$)
Conocimiento	Costo del diseño del Modelo de Autoevaluación	9,000.00
Recursos Materiales	Costo de la documentación del modelo	27,030.50
Costo Total		36,030.50

Fuente: elaboración propia

2.2.2 Costos de inversión: Responsabilidad de la Dirección.

5 Costo de implementación del Modelo de Autoevaluación

Este rubro representa todos los costos en los que se deberá incurrir durante la implementación del Modelo de Autoevaluación, en la siguiente tabla se detalla los montos por cada Sub sistema y paquete de trabajo, así como también el tipo de costo que representa.

Tabla 90 Costo de la implementación del proyecto

Tipo de recurso	Costo Total (\$)
Recurso humano	1,073
Recurso material	585.25
Total	\$1,658.25

Fuente: elaboración propia

6 Resumen del Costo de inversión: Responsabilidad de la Dirección.

El costo total de inversión: Responsabilidad de la Dirección se obtiene de la suma de los elementos costeados anteriormente:

Tabla 91 Resumen de costos: Responsabilidad de la dirección

Tipo de costo	Rubro	Costo (\$)
Recurso humano	Costo de inversión de la implementación del modelo	1,073

Recursos materiales	Costo de inversión de la implementación del modelo	585.25
Costo total		\$1,658.25

Fuente: elaboración propia

2.2.3 Costos de inversión: Gestión de Recursos.

7 *Conocimiento: Costo de Capacitaciones.*

El valor de los costos de capacitación en la implementación de Modelo de Autoevaluación consiste en el pago al consultor que brindara las capacitaciones consideradas, este valor se calcula sobre la base del contenido y tiempo propuesto en el plan de capacitaciones, y la cotización se realiza mediante información facilitada por empresas consultoras como FEPADE, AENOR, INSAFORP e instituciones privadas como RdeR Compliance Group. El costo de las capacitaciones es igual al producto del total de horas de consultor dedicadas se presentan a continuación:

Tabla 92 Costo de capacitaciones

Tipo de capacitación	# de horas requeridas	Costo/Hora (\$)	Costo total de capacitaciones (\$)
Conceptualización básica sobre calidad y modelos de gestión	2	100	200
Organización y funciones del comité de verificación externa	4	75	300
Liderazgo	4	75	300
Mejora continua	4	100	400
Documentación e implementación del Modelo de Autoevaluación Educativa	8	175	1,400
Costo total de capacitaciones			2,600.00

Fuente: elaboración propia

8 *Recurso Material: Costo de Equipamiento.*

Este costo corresponde al equipo que será necesario para montar el Modelo de Autoevaluación además de los requerimientos de software básicos que serán necesarios para el adecuado funcionamiento del sistema, los costos de equipamiento son presentados en la siguiente tabla:

Tabla 93 Costos de Equipamiento

Equipo/software	Costo unitario	Cantidad	Costo Total
-----------------	----------------	----------	-------------

Computadora portátil	750.00	14	10,500
Impresor laser	250.00	14	3,500
Proyector de cañón	732.00	14	10,248
Costo total			24,248

Fuente: Precios de Office Depot, Julio de 2017.

9 Recurso Humano: Costo de Oportunidad por Capacitaciones.

Este rubro de costos está constituido principalmente por el costo de las horas hombre a invertir en la participación del personal en las sensibilizaciones y capacitaciones para la implementación del modelo.

Estos costos son definidos según la propuesta del plan de capacitaciones presentado y el salario estimado por día del personal involucrado que labora en las direcciones departamentales. El cálculo de estos salarios se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 94 Salarios del personal involucrado en el modelo de autoevaluación

Cargo / Plaza	Salario mensual (\$)	Salario por hora (\$)
Jefe de DGC	2,500	16.67
Técnico DGC	2,200	14.67
Coordinador del comité de verificación externa	1,600	10.67
Técnico auditor	1,500	10.00

Fuente: Detalle de plazas por contrato, Ministerio de Educación

Una vez que tenemos la información de los Salarios del personal que laborara al servicio del modelo, podemos realizar el cálculo de costo de Oportunidad de los empleados cuando estos acuden a recibir las capacitaciones.

Tabla 95 Costo de oportunidad por capacitaciones dirigidas a las jefaturas - DGC

Puestos en el DGC	Cantidad de empleados	Salario por hora	Duración de las capacitaciones (h)		Total de horas en capacitación	Costo total (\$)
			Conceptualización básica sobre calidad y modelos de gestión	Liderazgo		
Jefe de DGC	1	16.67	2	4	6	100.02
Técnico DGC	2	14.67	2	4	6	88.02
Total						188.04

Fuente: elaboración propia

Tabla 96 Costo de oportunidad por capacitaciones dirigidas al Personal operativo en las direcciones departamentales

Puestos en las direcciones departamentales	Cantidad de empleados	Salario por hora	Duración de las capacitaciones (h)			Total de horas en capacitación	Costo total (\$)
			Organización y funciones del comité de verificación externa	Mejora continua	Documentación e implementación del Modelo de Autoevaluación Educativa		
Coordinador del comité de verificación	1	10.67	4	4	8	16	\$170.72
Técnico auditor	2	10.00	4	4	8	16	\$170.72
						Total	\$341.44

Fuente: elaboración propia

Tabla 97 Resumen de costo de oportunidad por capacitaciones

Tipo de costo	Costo (\$)
Costo de oportunidad por capacitaciones dirigidas a las jefaturas - DGC	188.02
Costo de oportunidad por capacitaciones dirigidas al Personal operativo en las direcciones departamentales	341.44
Costo total	529.46

Fuente: elaboración propia

10 Resumen del Costo de inversión: Gestión de Recursos

El costo total de Gestión de Recursos, se obtiene de la suma de los costos determinados anteriormente, los cuales se presentan en la siguiente tabla resumen.

Tabla 98 Resumen de costos: Gestión de recursos

Tipo de costo	Rubro	Costo (\$)
Conocimiento	Costo de capacitaciones para la implementación	2,600.00
Recursos materiales	Costo de equipamiento	24,248.00
Recurso humano	Costo de oportunidad por capacitación	529.46
Costo total		27,377.46

Fuente: elaboración propia

2.2.4 Costos de inversión: Realización del Servicio

11 Recursos Materiales: Costo de utilización de Insumos

Este costo contempla la utilización de recursos materiales durante la utilización de los registros documentados del Modelo de Autoevaluación, está comprendido por la papelería, tinta de impresión, folders entre otros. El detalle de estos costos se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 99 Costo de utilización de insumos

Insumos	Costo unitario	Cantidad a utilizar por mes	Costo total (\$)
Resma de papel bond (base 20, 97% blancura)	3.90	0.5	1.95
Folders (paquete de 25 unds)	2.75	2	5.50
Fasteners (50 unds)	2.00	0.5	1.00
Tinta de impresión Negra	5.00	1	5.00
Tinta de impresión color	6.00	1	6.00
Cajas de grapas (1000 unds)	0.90	0.5	0.45
Cajas de clips (tubo 600uds)	2.90	0.5	1.45
Lapiceros Bic (caja 12uds)	2.80	0.25	0.70
Tinta para sellos	2.75	1	2.75
Total			\$ 24.80

Fuente: Precios de mercado en Oficce Depot Julio de 2017

Este costo de \$24.80 es mensual por lo que se recomienda que se solicite los recursos por lo menos para 1 año de la implementación y de esta manera asegurar el adecuado funcionamiento del modelo en cuanto a la Utilización de Registros durante el desarrollo de procesos, además se considera que este costo es para una dirección departamental, por lo tanto, el costo para los 14 departamentos **de utilización de insumos** será de **\$ 347.2**

12 Recursos Tecnológicos: Costo de aula Virtual de almacenamiento y distribución de Documento.

Este costo representa el costo en que tiene que incurrir la Dirección de Planificación en cuanto al manejo de los documentos del modelo de autoevaluación, el cual se gestionara y dará vida con la gerencia de Informática, a pesar de que no es un desembolso real el que se realizara ya que la función de la Gerencia de informática es proveer a las demás unidades del Ministerio de Educación de sistemas que faciliten el funcionamiento de estas, pero se considera ya que al no contar con este beneficio se tendría que incurrir en dicho gasto.

Tabla 100 Costo de aula virtual

Inversión	Costo (\$)
Aula virtual	\$ 500.00

Costo total	\$ 500.00
--------------------	------------------

Fuente: Bussines Up

Este costo representa la implementación y el mantenimiento durante un año según el Ingeniero Daniel Hernández de la empresa Bussines UP.

13 Resumen del Costo de inversión: Realización del servicio

El costo total de Realización del Producto se obtiene de la suma de los costos determinados anteriormente, los cuales se presentan en la siguiente tabla resumen.

Tabla 101 Resumen del costo total: Realización del servicio

Tipo de costo	Rubro	Costo (\$)
Recursos materiales	Costo de utilización de insumos	347.20
Recurso tecnológico	Costo de Aula Virtual de almacenamiento y distribución de documentos	500.00
Costo total		\$847.20

Fuente: elaboración propia

2.2.5 Costos de inversión: Medición, Análisis y Mejora.

14 Conocimiento: Costo de capacitación del equipo auditor

Estos costos de Capacitación se refieren a los cursos en los que se incurriría en dar una adecuada competencia al comité de verificación externa, el detalle de los costos de estos cursos se expone a continuación:

Tabla 102 Costos de capacitaciones a equipo auditor

Tipo de capacitación	# de Horas requeridas	Costo/Hora (\$)	Costo total del curso de capacitación (\$)
Auditor interno modelo IBEROAMERICANO	8	110	880.00
Formación para líder del comité de verificación	8	100	800.00
Costo total de capacitaciones			\$1,680.00

Fuente: elaboración propia

15 Recurso Humano: Costo de oportunidad capacitaciones a Equipo Auditor.

Este rubro de costos está constituido principalmente por el costo de las horas hombre a invertir en la participación del personal en el equipo auditor durante las capacitaciones. Estos costos son definidos según la propuesta del plan de capacitaciones presentado y el salario promedio por día del personal que labora según corresponda su cargo. El cálculo de estos costos se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 103 Costo de oportunidad por hora de capacitacion

Cargo / Plaza	Salario mensual (\$)	Salario por hora (\$)
Jefa del DGC	2,500	\$16.67
Jefe del comité de verificación externa	1,600	\$10.67

Fuente: elaboración propia

Tabla 104 Costo de oportunidad por capacitaciones del equipo auditor

Puestos	Cantidad de empleados	Salario por hora	Duración de las capacitaciones (h)		Total de horas en capacitación	Costo total (\$)
			Auditor interno modelo iberoamericano	Formación para líder de equipo auditor		
Coordinador de auditorias	1	\$16.67	8	-	8	133.36
Auditor líder	14	\$10.67	8	8	16	2,390.08
					Total	\$2,523.44

Fuente: elaboración propia

16 Resumen del Costo de inversión: Medición, Análisis y Mejora.

El costo total del punto Medición, Análisis y Mejora se obtiene de la suma de los costos determinados anteriormente, los cuales se presentan en la siguiente tabla resumen.

Tabla 105 Resumen del costo: Medición, análisis y mejora

Tipo de costo	Rubro	Costo (\$)
Conocimiento	Costo de capacitación del equipo auditor	\$1,680.00

Recurso humano	Costo de oportunidad por capacitación del equipo auditor	\$2,523.44
Costo total		\$4,203.44

Fuente: elaboración propia

2.2.6 Resumen de los Costos de inversión del Modelo de Autoevaluación.

La siguiente tabla detalla los costos en que se incurrirá en la inversión del Modelo de Autoevaluación especificando por punto de costo y por tipo de costo la inversión:

Tabla 106 Resumen de los costos de inversión del Modelo de Autoevaluación

Rubro	Tipos de costo				Costo total (\$)
	Conocimiento	Recursos materiales	Recurso humano	Recurso tecnológico	
Modelo de Autoevaluación	9,000.00	27,030.50	-	-	36,030.50
Responsabilidad de la dirección	-	585.25	1,073.50	-	1,658.25
Gestión de recursos	2,600.00	24,248.00	529.46	-	27,377.46
Realización del servicio	-	347.20	-	500.00	847.20
Medición, análisis y mejora	\$1,680.00	\$2,523.44	-	-	4,203.44
Total	13,280.00	55,222.14	1,114.71	500.00	\$70,116.85
Porcentaje	18.94%	78.76%	1.59%	0.71%	100.00%

Fuente: elaboración propia

2.3 Costos de operación del Modelo de Calidad de la Gestión Educativa

2.3.1 Costos de operación: Modelo de Autoevaluación

Este rubro en los costos de operación se ve distribuido en los siguientes puntos debido a que son los costos del funcionamiento del Modelo de Autoevaluación, en los cuales se le da vida en los siguientes puntos.

2.3.2 Costos de operación: Responsabilidad de la Dirección.

17 Recurso Humano: Costo de oportunidad operatividad del Comité de Verificación externa

Este costo de operación para la Gestión del Modelo por el comité de verificación externa corresponde a los costos por la asignación de personal para ejercer las funciones de representante de la dirección y los miembros del Comité de verificación

externa. Tal como se estableció en la etapa de diseño el modelo será monitoreado y evaluado por parte de un Comité de verificación el cual su presidente es el Representante que designe el director departamental por lo que la estimación de este costo se realizara para los miembros que componen el comité de verificación.

El costo se estima para 16 horas de sesión entre los miembros del comité de verificación externa y el DGC, además de 16 horas de las cuales se dividen en 4 sesiones de capacitación a directores por parte de cada dirección departamental. En la siguiente Tabla se detalla dicha información:

Tabla 107 Costo de oportunidad de operación de los miembros del Comité de Verificación Externa

Comité de Verificación Externa	# de personas	Salario por hora*	Sesiones con el DGC	Participaciones en sesiones de capacitación a directores	Costo total (\$)
			Total de horas/año		
Jefa del DGC	1	16.67	16	-	266.72
Técnico DGC	2	14.67	16	-	469.44
Coordinador del comité de verificación externa	14	10.67	16	16	4780.16
Técnico auditor	14	10	-	16	2240.00
Total					\$7,802.33

*Salario por hora tomado del detalle de plazas por contrato, Ministerio de Educación

18 Resumen del Costo de operación: Responsabilidad de la Dirección

El costo total de Responsabilidad de la Dirección, se obtiene de la suma de los elementos costeados anteriormente.

Tabla 108 Resumen del costo: Responsabilidad de la dirección

Tipo de costo	Rubro	Costo (\$)
Recurso humano	Costo de oportunidad de la operación del comité de verificación externa	\$7,802.33
Costo total		\$7,802.33

Fuente: elaboración propia

2.3.3 Costos de operación: Gestión de Recursos

19 Depreciación: Costo de depreciación del Equipo

Este rubro de Depreciación se refiere a la pérdida de valor que tienen los bienes debido al uso de los mismos, el tiempo de vida, la obsolescencia, su agotamiento o el no poder costear la operación de los mismos. Debido a que nuestro país, el uso de la tecnología se mantiene durante varios años sin ser desplazada por otras de vanguardia (debido a la escasez de recursos económicos), el valor de recuperación que se tomará de un 50% del valor del equipo. La vida útil para propósitos de depreciación de cada equipo considerado se ha determinado en base a la información que proporciona el proveedor del bien siendo este de 4 años.

La depreciación se hará por el método de la línea recta para recuperar la inversión hecha en la maquinaria y equipo, para ello se muestra la simbología a utilizar:

- Precio del Bien
- n: Vida Útil del bien en años.
- VR: Valor de recuperación al final del Año “n”
- D: Depredación anual del bien a lo largo de su vida útil.

$$D = \frac{P - VR}{n}$$

En la Siguiete tabla se detalla el cálculo de la depreciación de los equipos que se adquirieron para la adecuada operatividad de modelo.

Tabla 109 Depreciación del equipo adquirido

Equipo	Cant.	Valor (\$)	Vida Útil (años)	Valor de Recuperación (\$)	Cargo de Depreciación Anual (\$)
Computadora Portátil	14	750.00	4	374.00	1,312.50
Impresora Laser	14	250.00	4	125.00	437.50
Proyector de cañón	14	732.00	4	366.00	1,281.00
				TOTAL	\$3,031.00

Fuente: Precios de mercado en Oficce Depot Julio de 2017

2.3.4 Costos de operación: Realización del Servicio

20 Recursos Materiales: Costo de Utilización de los Documentos en el modelo.

Este costo contempla la utilización de recursos materiales durante la utilización de los registros documentados del Modelo de Autoevaluación, está comprendido por la papelería, tinta de impresión, folders entre otros. El detalle de estos costos se presenta en la siguiente tabla:

Insumos	Costo unitario (\$)	Cantidad a utilizar mensual	Costo total (\$)
---------	---------------------	-----------------------------	------------------

Resma de papel bond	3.90	14	54.6
Tinta de impresión negra	5.00	14	70
Tinta de impresión a color	6.00	14	84
Total			\$208.60

Fuente: Precios de mercado Office Depot, Julio de 2017

Este costo de \$208.60 es mensual por lo que se recomienda que se solicite los recursos por lo menos para 1 año y de esta manera asegurar el adecuado funcionamiento del modelo en cuanto a la Utilización de Registros durante el desarrollo de procesos, Por lo que el **Costo de utilización de documentos del Modelo** será de **\$2,503.2**.

21 Resumen del Costo de Operación: Realización del servicio.

El costo total del punto Realización del Producto, se obtiene de la suma de los costos determinados anteriormente, los cuales se presentan en la siguiente tabla resumen.

Tabla 110 Resumen de costo total: Realización del servicio

Tipo de costo	Rubro	Costo (\$)
Recurso materiales	Costo de utilización de Documentos del modelo	2,503.2
Costo total		2,503.2

Fuente: elaboración propia

2.3.5 Costos de operación: Medición, Análisis y Mejora.

22 Recurso Humano: Costo de operación por Auditorías.

Este costo de operación para la realización de Auditorías (verificación externa) corresponde a los costos por la asignación de personal para ejercer las funciones de Coordinador de Auditorías, Auditor líder y Auditor según como está estipulado en el comité de verificación externa. Tal como se estableció en la etapa de diseño el modelo será monitoreado y evaluado por parte de este equipo de auditoría por lo que la estimación de este costo se realizara para los miembros que componen el este equipo tomando en consideración los salarios que actualmente poseen. En la siguiente Tabla se detalla dicha información:

Tabla 111 Costo de operación por Auditorías

Comité de verificación externa	# de personas	Salario por hora*	Participaciones en las auditorías	
			Total de horas/año	Costo total (\$)

Coordinador del comité de verificación externa	14	10.67	734	109,644.92
Técnico auditor	28	10.00	734	205,520.00
Total	\$315,164.92			

*Salarios por hora tomado del detalle de plazas por contrato, Ministerio de Educación

23 Resumen del Costo de Operación: Medición, Análisis y Mejora

El costo total del punto Medición Análisis y Mejora se obtiene de la suma de los costos determinados anteriormente, los cuales se presentan en la siguiente tabla resumen.

Tabla 112 Resumen de costo de operación: medición, análisis y mejora

Tipo de costo	Rubro	Costo (\$)
Recurso humano	Costo de operación por Auditoría	315,164.92
Costo total		\$315,164.92

Fuente: elaboración propia

2.3.6 Resumen del Costos de Operación del Modelo de Autoevaluación.

La siguiente tabla detalla los costos en que se incurrirá en la operación del Modelo de Autoevaluación especificando por punto de costo y por tipo de costo la inversión:

Tabla 113 Resumen del Costos de Operación del Modelo de Autoevaluación

Rubro	Tipos de costo				Costo total (\$)
	Conocimiento	Recursos materiales	Recurso humano	Depreciación	
Modelo de Autoevaluación	-	-	-	-	-
Responsabilidad de la dirección	-	-	\$7,802.33	-	7,802.33
Gestión de recursos	-	-	-	\$3,031.00	3,031.00
Realización del servicio	-	2,503.2	-	-	2,503.2
Medición, análisis y mejora	-	-	\$315,164.92	-	315,164.92
Total	0	2503.20	\$322,967.25	\$3,031.00	\$328,501.45
Porcentaje	0.00%	0.76%	98.32%	0.92%	100%

Fuente: elaboración propia

2.4 Resumen de las Inversión del Proyecto

La siguiente tabla detalla los costos en que se incurrirá por inversión del Modelo de Autoevaluación.

Tabla 114 Resumen de las inversiones del proyecto

Rubro	Tipos de costo					Costo total (\$)
	Conocimiento	Recursos materiales	Recurso humano	Recurso tecnológico	Depreciación	
Costo de inversión del Modelo de Autoevaluación	13,280.00	55,222.14	1,114.71	500.00	-	\$70,116.85
Costo de operación del Modelo de Autoevaluación	0	2,503.20	322,967.25	0	3,031.00	\$328,501.45
Total	\$13,280.00	\$57,725.34	\$324,081.96	\$500.00	\$3,031.00	\$398,618.30
Porcentaje	3.33%	14.48%	81.30%	0.13%	0.76%	100%

Fuente: elaboración propia

2.5 Resumen de costos de Inversión y Operación del Modelo de Autoevaluación por punto de la Norma ISO 9001.

El resumen de costos de inversión del modelo por punto de la Norma ISO 9001:2008 para el año 1 se detalla en la Siguiete tabla:

Tabla 115 Resumen de costo de inversión del modelo por punto de la norma

Punto de la norma	Costo total año 1 (\$)
Modelo de autoevaluación	36,030.50
Responsabilidad de la Dirección	1,658.25
Gestión de recursos	27,377.46
Realización del Servicio	847.20
Medición, Análisis y Mejora	4,203.44
Total	\$70,116.85

Fuente: elaboración propia

El resumen de costos de operación del modelo por punto de la Norma ISO 9001:2008 para el año 1 se detalla en la Siguiete tabla:

Tabla 116 Resumen de costo de operación del modelo por punto de la norma

Punto de la norma	Costo total año 1 (\$)
Sistema de Gestión de Calidad	-
Responsabilidad de la Dirección	7,802.33
Gestión de recursos	3,031.00
Realización del Servicio	2,503.2
Medición, Análisis y Mejora	315,164.92
Total	\$328,501.45

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se presenta el costo de inversión total del modelo por cada punto de la Norma ISO 9001:2008 para el año 1.

Tabla 117 Costo de inversión total del Modelo de autoevaluación por cada punto de la Norma ISO 9001:2008

Punto de la norma	Costo de Inversión del modelo	Costo de Operación del modelo	Costo total modelo (\$)
Sistema de Gestión de Calidad	36,030.50	-	36,030.50
Responsabilidad de la Dirección	1,658.25	7,802.33	9,460.58
Gestión de recursos	27,377.46	3,031.00	30,408.46
Realización del Servicio	847.20	2,503.2	3,350.40
Medición, Análisis y Mejora	4,203.44	315,164.92	319,368.36
Total	\$70,116.85	\$328,501.45	\$398,618.30

Fuente: elaboración propia

2.6 Análisis de Costo Total del modelo según realidad del DGC.

Teniendo claras las pretensiones de la DP en el corto plazo, y atendiendo la solicitud de encontrar la manera de reducir los requerimientos de erogación económica, se determinan lo que se denominan costos virtuales, para poder descargar del monto total de inversión y operación, y obtener las erogaciones reales a realizar, dentro de los cuales se contempla:

- **Costo de consultoría (estudios previos)**

Dado que el estudio se realiza bajo la figura de “Trabajo de Graduación” por el cual no se recibe ningún tipo de retribución económica y es netamente una contribución a la sociedad por parte de los nuevos profesionales.

- **Costos de oportunidad por capacitación**

Que se refieren al total de la sumatoria de los salarios devengados por los trabajadores de la unidad y de las direcciones departamentales, al no ser invertido su tiempo en actividades del día a día de la unidad, sino en formar el capital humano desarrollando y cultivando su conocimiento fuera de la operatividad misma.

- **Costos de oportunidad de la operatividad**

Donde se incluyen los costos por salarios del personal del comité de verificación externa, del personal de auditorías, pues estas actividades serán realizadas por el mismo personal de la unidad, por lo que no se realizara erogación alguna en concepto de pagos por servicios, honorarios o salario, siendo parte componente del capital de trabajo.

- **Costo por Depreciación de maquinaria y equipo**

Pues únicamente representa una disminución en el valor en libros de la maquinaria y equipo sujeto a depreciación, mas no es una erogación monetaria.

Además de descontar los denominados “costos virtuales” se tienen algunos costos reales, que pueden ser cubiertos por medio de la implementación de algunas estrategias, de las cuales se detalla a continuación ambas partes, tanto la estrategia como el costo a disminuir:

- En términos de capacitaciones, tanto para la implementación como para la operatividad, establecer contactos con instituciones de educación superior, especialmente de las carreras de Administración de Empresas e Ingeniería Industrial, teniendo en cuenta que se cuentan con experiencias positivas con algunas universidades como la Universidad de El Salvador (UES), Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA), Universidad Pedagógica de el Salvador con la cual ya han tenido acuerdos de cooperación, para que a través de modalidades como servicios sociales pueden brindar apoyo, teniendo en cuenta los procedimientos respectivos así como el perfil del estudiante a considerar, los conocimientos requeridos (haber cursado materias afines a los SGC, especialmente ISO) y el nivel de avance en la carrera. por lo que, los requerimientos de capacitación pasan de ser inversión (erogación económica) a ser una contribución social la cual no implica desembolsos.

A continuación, se presenta el detalle de la inversión real a realizar, habiendo incorporado los aspectos antes mencionados:

Tabla 118 Resumen de reducción de costos virtuales y aplicación de estrategias
(Costos de inversión del modelo)

Punto de la norma	Tipo de costo	Costo de inversiones del Modelo	Costo	Costo Total (\$)	Costo Real (\$)
Modelo de autoevaluación	Conocimiento	Costo de diseño del Modelo de Autoevaluación	9,000.00	36,030.50	27,030.50
	Recursos materiales	Costo de Documentación del modelo	27,030.50		
	Recurso humano	-	-		
	Recurso tecnológico	-	-		
	Depreciación	-	-		
Responsabilidad de la Dirección	Conocimiento	-	-	1,658.25	585.25
	Recursos materiales	Costo de inversión de la implementación del modelo	585.25		
	Recurso humano	Costo de inversión de la implementación del modelo	1,073.50		
	Recurso tecnológico	-	-		
	Depreciación	-	-		
Gestión de recursos	Conocimiento	Costo de Capacitaciones	2,600.00	27,377.46	24,248.00
	Recursos materiales	Costo de Equipamiento	24,248.00		
	Recurso humano	Costo de Oportunidad por Capacitaciones	529.46		
	Recurso tecnológico	-	-		
	Depreciación	-	-		
Realización del Servicio	Conocimiento	-	-	847.20	\$ 347.2
	Recursos materiales	Costo de utilización de Insumos	\$ 347.2		
	Recurso humano	-	-		

Punto de la norma	Tipo de costo	Costo de inversiones del Modelo	Costo	Costo Total (\$)	Costo Real (\$)
	Recurso tecnológico	Costo de aula Virtual de almacenamiento y distribución de Documento.	\$ 500.00		
	Depreciación		-		
Medición, Análisis y Mejora	Conocimiento	Costo de capacitación del equipo auditor	\$1,680.00	4,203.44	0.00
	Recursos materiales	-	-		
	Recurso humano	Costo de oportunidad por capacitación del equipo auditor	\$2,523.44		
	Recurso tecnológico	-	-		
	Depreciación	-	-		
Total				\$70,116.85	\$52,210.95

Fuente: elaboración propia

Tabla 119 Resumen de reducción de costos virtuales y aplicación de estrategias (Costos de operación del modelo)

Punto de la norma	Tipo de costo	Costo de operación del Modelo	Costo	Costo Total (\$)	Costo Real (\$)
Modelo de autoevaluación	Conocimiento	-	-	-	0.00
	Recursos materiales	-	-		
	Recurso humano	-	-		
	Recurso tecnológico	-	-		
	Depreciación	-	-		
Responsabilidad de la Dirección	Conocimiento	-	-	7,802.33	0.00
	Recursos materiales	-	-		
	Recurso humano	Costo de oportunidad de la operación del	\$7,802.33		

Punto de la norma	Tipo de costo	Costo de operación del Modelo	Costo	Costo Total (\$)	Costo Real (\$)
		comité de verificación externa			
	Recurso tecnológico	-	-		
	Depreciación	-	-		
Gestión de recursos	Conocimiento			3,031.00	0.00
	Recursos materiales	-	-		
	Recurso humano	-	-		
	Recurso tecnológico	-	-		
	Depreciación	Costo por depreciación del equipo	3,031.00		
Realización del Servicio	Conocimiento			2,503.2	2,503.2
	Recursos materiales	Costo de utilización de Documentos del modelo	2,503.2		
	Recurso humano				
	Recurso tecnológico				
	Depreciación				
Medición, Análisis y Mejora	Conocimiento			315,164.92	0.00
	Recursos materiales				
	Recurso humano	Costo de operación por Auditoria	315,164.92		
	Recurso tecnológico				
	Depreciación				
Total				\$328,501.45	\$2,503.2

Fuente: elaboración propia

Según el detalle mostrado en las tablas anteriores el costo real del año 1 del Modelo de Autoevaluación será el siguiente:

Tabla 120 Costo real del año 1 del Modelo de autoevaluación

Punto de la norma	Costo de inversión del modelo	Costo de operación del modelo	Costo total del Modelo de autoevaluación
Modelo de autoevaluación	27,030.50	0.00	27,030.50
Responsabilidad de la Dirección	585.25	0.00	585.25
Gestión de recursos	24,248.00	0.00	24,248.00
Realización del Servicio	\$ 347.2	2,503.2	2,850.40
Medición, Análisis y Mejora	0.00	0.00	0.00
Total	\$52,210.95	\$2,503.2	\$54,714.15

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se presentaron el total de Costos reales del Proyecto. En la tabla siguiente se estable un costo de imprevistos. Este costo se determina como un margen de seguridad para el proyecto, dado que en el desarrollo intervienen variables que su comportamiento no depende de los ejecutores de proyecto, las cuales de no ser consideradas pueden interferir en desarrollo del mismo, y afectar el desempeño del proyecto.

Para este proyecto se considera una 5% del total de los costos como Costo por Imprevistos.

El resumen de los costos del Proyecto se presenta a continuación:

Tabla 121 Costo total del proyecto

Tipo de costo	Costo (\$)
Costo de inversión del proyecto	54,714.15
Coto de imprevisto	2735.71
Costo total	\$57,449.86

Fuente: elaboración propia

2.7 Beneficios del Proyecto.

El presente proyecto se brinda a niños y niñas de las zonas rurales y urbanas con la limitante de no poder costearse un colegio privado por lo cual no se obtiene un beneficio económico directo, por lo tanto, éste se ve traducido en los ahorros en el

uso de los recursos debido a la mejora de la calidad en la gestión y que se obtendrán al implantar el modelo.

Un beneficio que se puede percibir es la disminución en los tiempos de los procesos llevados a cabo en los CE debido que el personal tanto a nivel interno del MINED como a nivel de los centros escolares, ahora cuentan con más herramientas para ejercer sus funciones al ser capacitados anualmente con este proyecto del Modelo de Autoevaluación.

Otros beneficios son: Compromiso de los CE por realizar su trabajo de forma responsable y correctamente, así como la especialización en la labor de gestión, disminución de reprocesos, etc.

Tomando como base que los costos virtuales expuestos anteriormente no representan un desembolso para el MINED pero si contribuyen en ahorros en sobrecargos sobre capacitaciones que en este modelo se harán, se exponen los beneficios esperados.

Tipo de costo	Costo de inversión/ operación	Beneficio esperado
Conocimiento	Costo de diseño del Modelo de Autoevaluación	9,000.00*
	Costo de Capacitaciones a jefaturas y comité	2,600.00
	Costo de capacitación del equipo auditor: jefatura y comité	1,680.00
	Documentación e implementación del Modelo de Autoevaluación Educativa (16hrs por 14 deptos)*	175*16*14=39,200
Total		\$52,480

*Este costo se deriva de la capacitación de directores a nivel nacional por parte del comité de verificación externa.

2.8 Cálculo de Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento (TMAR).

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) es la tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta. La referencia para que ésta tasa sea determinada es el índice inflacionario. Sin embargo, cuando un inversionista arriesga su dinero, para él no es atractivo mantener el poder adquisitivo de su inversión, sino más bien que ésta tenga un crecimiento real; es decir, le interesa un rendimiento que haga crecer su dinero más allá que compensar los efectos de la inflación. Considerando lo anterior la TMAR se define como:

$$TMAR = i + f + if$$

Dónde:

- f= inflación
- i= premio al riesgo

En donde:

Tasa de Inflación: Para obtener la tasa de inflación, se toman en cuenta los siguientes datos de las tasas acumuladas de los últimos 10 años, ya que El Salvador no realiza proyecciones de las tas inflacionarias⁴⁴:

Tabla 122 Inflación promedio acumulada desde 2010

Años	Promedio de inflación
2007	4.9
2008	5.5
2009	-0.2
2010	1.18
2011	5.13
2012	1.76
2013	0.77
2014	1.13
2015	-0.73
2016	1.8
Promedio Total	2.22%

Fuente: BCR

Para el cálculo de la tasa mínima atractiva de retorno, se promediarán estos valores para estimar una tasa de inflación promedio para el 2018 que es el año que se pretende comience a operar el proyecto. El resultado es una tasa de inflación de 2.22%.

Premio al riesgo: esta variable es la tasa de interés a la que un financiador prestaría su dinero para la realización del proyecto. En este caso, como la estrategia de financiamiento sugiere que la inversión inicial se obtenga por medio de la incorporación al presupuesto de la Dirección de Planificación, la inversión que se requiere para el establecimiento del Modelo de autoevaluación, el **premio al riesgo sería cero** porque no hay un prestamista que arriesgue su dinero para financiar esta parte del proyecto.

Por lo tanto, la TMAR queda de la siguiente manera:

$$TMAR = 2.22\% + 0\% + (2.22\% * 0\%) = \mathbf{2.22\%}.$$

⁴⁴ Reporte mensual inflación regional, Secretaria Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano

Para la Evaluación de los Índices Económicos VAN (Valor Actual Neto) y BC (Beneficio-Costo) se analizarán bajo dos escenarios uno tomando en cuenta el costeo total y otro escenario en el cual se tomarán las consideraciones expuesta en anteriormente sobre consideraciones de reducción de Costos Virtuales y la aplicación de las estrategias propuestas.

2.9 Evaluación del Escenario Real del Proyecto.

2.9.1 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

Para el cálculo del Valor Actual Neto se requiere el flujo de efectivo neto, durante el periodo 3 años, los flujos tanto de costos como el de los beneficios reales se presenta a continuación:

Tabla 123 Resumen de los Costos de Operación del Modelo de Autoevaluación

Punto de costo	Costo total del modelo, año 1	Costo total del modelo, año 2	Costo total del modelo, año 3
Modelo de Autoevaluación	2,503.2	2,503.2	2,503.2
Total	\$2,503.2	\$2,503.2	\$2,503.2

Fuente: elaboración propia

Se considera que los costos se mantendrán en el tiempo ya que no se espera un aumento en la demanda de servicio sino más bien la ejecución adecuada de los proyectos bajo los cuales están siendo requeridos actualmente.

Tabla 124 Resumen de los beneficios del Modelo de autoevaluación

Elemento de ahorro	Ahorro total del modelo, año 1	Ahorro total del modelo, año 2	Ahorro total del modelo, año 3
Modelo de Autoevaluación	52,480	57,728	63,500.8
Total	\$52,480	\$57,728	\$63,500.8

Fuente: elaboración propia

Se considera que el ahorro actual, a través de investigaciones sobre empresas que han implementado Modelos de excelencia en la gestión han percibido un 10 % de ahorros de No calidad en los procesos cada año. Por lo que se consideró este porcentaje de aumento según experiencias por otras organizaciones

Tabla 125 Flujos de efectivos para los próximos 3 años de funcionamiento del modelo

Elemento del modelo	FNE del modelo, año 1	FNE del modelo, año 2	FNE del modelo, año 3
Ahorro del modelo	52,480	57,728	63,500.8
Costos de operación del modelo	2,503.2	2,503.2	2,503.2
Total	\$49,976.8	\$55,224.8	\$60,997.6

Fuente: elaboración propia

El Valor Actual Neto (VAN), es el valor presente de los flujos de efectivo futuros esperados menos la inversión inicial incurrida en la implementación del modelo. Los flujos de efectivo son descontados con base en la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR).

La utilización de este indicador está basado en la regla de decisión que determina la aceptación el proyecto si su VAN es mayor o igual a cero.

El análisis del valor actual neto o valor presente da como parámetro de decisión una comparación entre todos los ingresos y gastos que se han efectuado a través del período de análisis, los traslada hacia el año de inicio del proyecto (año cero) y los compara con la inversión inicial del proyecto.

Se pueden presentar tres situaciones:

- Si el VAN es positivo, la utilidad de la inversión está sobre la tasa de inversión actualizada o de rechazo ($VAN \geq 0$) el proyecto se acepta.
- Si el VAN es cero, la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por lo tanto, un proyecto con un VAN positivo o igual a cero, puede considerarse aceptable, $VAN = 0$.
- Si el VAN es negativo, la rentabilidad está por debajo de la tasa de rechazo y el proyecto debe de rechazarse. $VAN \leq 0$.

Los anteriores criterios de evaluación del Valor Actual Neto son puramente económicos, pero tomando la realidad del proyecto cualquier resultado que se obtenga de este índice se tiene que tomar en consideración la evaluación Socio-Económica que se presenta más adelante. Ya que siendo una entidad Pública se tiene que tomar otros factores que no solo son plenamente los beneficios económicos que pudiese tener el llevar a cabo un proyecto.

El Valor Actual Neto del proyecto se calcula con la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{n=1}^{n=N} \frac{FNE_n}{(1+i)^n} - p$$

Dónde:

- n: es el periodo de evaluación del proyecto.
- i: es el valor de la TMAR.
- P: es el monto de la inversión inicial.
- $\sum_{n=1}^{n=N} \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$ Es la suma aritmética de los flujos de efectivo netos descontados de cada año del periodo de evaluación del proyecto, es decir el valor presente de los flujos de efectivo netos.

Una vez definidos los valores de flujo de efectivo esperado se procede a sustituir valores utilizando la fórmula del valor actual neto, considerándose para ello la TMAR de **2.22%** y una inversión inicial como se presentó en la definición de los costos de **\$57,449.86**

Tabla 126 Flujo de efectivo y valor presente

AÑO	FNE	VALOR PRESENTE
1	49,976.8	15,520.75
2	55,224.8	17,150.56
3	60,997.6	18,943.35
Total	\$ 166,199.20	\$ 51,614.66

Fuente: elaboración propia

VAN= TOTAL DE FLUJOS DE EFECTIVOS – INVERCION DEL PROYECTO.

VAN= 51,614.66 - 57,449.86

VAN= \$ -5,835.20

El resultado obtenido del Valor Actual Neto es de **\$ -5,835.20**, lo que indica que la rentabilidad del proyecto está por debajo de la tasa de aceptación y el proyecto debe de rechazarse según este índice. Sin embargo tenemos que considerar la naturaleza de la organización en la cual se pretende implementar el Modelo de Autoevaluación, una entidad sin fines de lucro y que es de todos bien sabido los servicios brindados en dicha institución no son de la mejor calidad en cuanto a la atención oportuna de las necesidades, además considerar el impacto o beneficio social que se tendría al implementar el modelo, proponiendo atenciones más oportunas y eficientes durante la prestación de cada uno de los servicios de las direcciones departamentales con las mejoras dadas por el modelo. . Por lo que es importante tomar en consideración otras evaluaciones desde perspectivas fuera de lo económico.

2.9.2 Beneficio/Costo

El índice Beneficio- Costo, es el coeficiente del valor presente de los flujos de efectivo netos esperados para el periodo de evaluación del proyecto en relación con la inversión neta. Se expresa así:

$$BC = \frac{\sum_{n=1}^{n=N} \frac{FNE_n}{(1+i)^n}}{p}$$

El índice Beneficio-costo representa el rendimiento de cada unidad monetaria de la inversión inicial en términos de reducción de costos.

Si el proyecto tiene un índice de BC mayor o igual a uno se puede considerar aceptable. El cálculo del BC se realiza con los valores obtenidos de la evaluación del VAN.

Así: $BC = Beneficio / Costo$

Dónde:

- Beneficio: Total flujo de efectivo
- Costo: Costo total de la inversión.

$$BC = \$ 51,614.66 / \$ 57,449.86$$

$$BC = 0.90$$

Con el resultado obtenido se considera que el proyecto no es rentable ya que por cada dólar que se invirtiera este tendría una pérdida de 0.10 centavos de dólar, sin embargo y bajo la misma perspectiva del análisis de la VAN, se debe considerar de manera que la entidad forma parte de la inversión pública, la cual tienen como propósito resolver problemas de la población en relación a acceso de los diversos servicios en nuestro caso puntual el servicio de educación los cuales deben estar cumpliendo con los estándares establecidos y necesarios para la adecuada formación, su finalidad en si es crear, ampliar, mejorar y recuperar la capacidad para brindar las mejores condiciones para la población estudiantil y que a la larga beneficie al país como tal, como un país más integral y preparado.

2.10 Análisis de los resultados.

En el siguiente cuadro se presenta el resultado de las evaluaciones que se realizaron en las que se tomaron en consideración el escenario real que se presentara en la unidad en donde se redujeron los costos al mínimo posible y eliminando tanto costo como ahorros virtuales durante su análisis y la aplicación de las estrategias que se mencionaron durante el análisis de costos.

Tabla 127 Resumen de índices de evaluación

Índice económico	Resultados
VAN	\$ -5,835.20
BC (Beneficio Costo)	0.90

Fuente: elaboración propia

Como reflejan los resultados mostrados en la tabla anterior, estos no son positivos ante una evaluación plenamente económica, sin embargo es en este momento en que se tienen que tomar en consideración otros aspectos dentro de la posible ejecución del proyecto, cabe mencionar en primer lugar que la entidad en estudio es sin fines de lucro y para la entidad es más importante obtener reconocimiento a nivel nacional como buen gestor de recursos del estado y ejecutor de los proyectos que proponen, lo cual con la implementación del Modelo de Autoevaluación lo tendrían, también es importante resaltar que la finalidad de las instituciones públicas es resolver problemas de la población en relación a acceso de los diversos servicios y en nuestro caso puntual el servicio de educación los cuales deberían de estar cumpliendo con los estándares establecidos en cuanto a calidad en la gestión educativa y condiciones necesarias para la adecuada formación de los usuarios, su propósito en si es crear, ampliar, mejorar y recuperar la capacidad para brindar las mejores condiciones para la población estudiantil y que a la larga beneficie al país como tal como un país más integral y preparado. Por lo que a pesar de haber obtenido estos resultados se tienen que tomar en consideración y como parte fundamental los beneficios que se tendrán a nivel social con los que se lograra presentar que la ejecución del proyecto favorecería notablemente a la población estudiantil y a la sociedad en sí.

3 FINANCIAMIENTO.

La implementación del proyecto implica el uso de una serie de recursos, los cuales han sido identificados en forma minuciosa, pues de ello depende que al momento de implementar el proyecto no surjan problemas, que al final podrían atentar contra la implementación del mismo.

Se ha tenido el debido cuidado de utilizar fuentes de referencia para evitar la sobrevaloración o subvaluación, determinando la inversión total requerida para la implementación del proyecto contemplando así mismo un porcentaje de imprevistos.

En el contexto del estudio para la Dirección de Planificación (DP) del Ministerio de Educación de El Salvador (MINED) en su Gerencia de Planificación específicamente en el Departamento de Gestión de la Calidad, las fuentes de financiamiento que podrían ser consideradas son:

- a) Fuentes internas, siendo fondos propios provenientes del presupuesto GOES.

- b) Fuentes externas, ya sea por cooperación externa (donaciones) o endeudamiento (prestamos).

De las que, según las intenciones de la contraparte, Departamento de Gestión de la Calidad, se pretende absorber la implementación del proyecto con los fondos GOES (fuente interna de recursos propios) pues de solicitar financiamiento se requeriría la personería jurídica del Ministerio de Educación como institución global y deberá nivelarse, obteniendo los requerimientos de inversión del resto de unidades (partes componentes de la institución) lo cual no se tiene disponible en este momento.

Teniendo claras las pretensiones del DGC en el corto plazo, y atendiendo la solicitud de encontrar la manera de reducir los requerimientos de erogación económica, se determinó lo que se denominan costos virtuales, para poder descargar del monto total de inversión y operación, y obtener las erogaciones reales a realizar, dentro de los cuales se contempla:

- Costo de consultoría (estudios previos)
Dado que el estudio se realiza bajo la figura de “Trabajo de Graduación” por el cual no se recibe ningún tipo de retribución económica y es netamente una contribución a la sociedad por parte de los nuevos profesionales.
- Costos de oportunidad por capacitación
Que se refieren al total de la sumatoria de los salarios devengados por los trabajadores de la unidad, al no ser invertido su tiempo en actividades del día a día de la unidad, sino en formar el capital humano desarrollando y cultivando su conocimiento fuera de la operatividad misma.
- Costos de oportunidad de la operatividad
Donde se incluyen los costos por salarios del personal del comité de calidad, del personal de auditorías, pues estas actividades serán realizadas por el mismo personal de la unidad, por lo que no se realizarán erogación alguna en concepto de pagos por servicios, honorarios o salario, siendo parte componente del capital de trabajo.
- Depreciación de maquinaria y equipo
Pues únicamente representa una disminución en el valor en libros de la maquinaria y equipo sujeto a depreciación, mas no es una erogación monetaria.

Además de descontar los denominados “costos virtuales” se tienen algunos costos reales, que pueden ser cubiertos por medio de la implementación de algunas estrategias, de las cuales se detalla a continuación ambas partes, tanto la estrategia como el costo a disminuir:

- En términos de capacitaciones, tanto para la implementación como para la operatividad, establecer contactos con instituciones de educación superior, especialmente de las carreras de Administración de Empresas e Ingeniería Industrial, teniendo en cuenta que se cuentan con experiencias positivas con

algunas universidades como la Universidad de El Salvador(UES), Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA), Universidad Pedagógica de el Salvador con la cual ya han tenido acuerdos de cooperación, para que a través de modalidades como servicios sociales pueden brindar apoyo, teniendo en cuenta los procedimientos respectivos así como el perfil del estudiante a considerar, los conocimientos requeridos (haber cursado materias afines a los SGC, especialmente ISO) y el nivel de avance en la carrera. por lo que, los requerimientos de capacitación pasan de ser inversión (erogación económica) a ser una contribución social la cual no implica desembolsos.

Siendo un monto inversión razonablemente bajo considerando que se afectan a todos los CE del país, que puede ser absorbido por el presupuesto GOES asignado a la DP, por lo que, se incorporara al POA de la unidad (DGC) para que se tomen a consideración dentro de la asignación presupuestaria.

4 EVALUACIÓN DE CALIDAD

4.1 Evaluación en base a los requisitos de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública

Para realizar una evaluación de calidad en cuanto a los lineamientos de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública CICGP, es necesario tomar como referencia algunos de sus objetivos para verificar si estos son abordados o cubiertos por el modelo diseñado y próximo a ser implementado. La finalidad de la gestión de calidad se detalla a continuación:

1. Promover un enfoque común en Iberoamérica sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública, que integre las distintas perspectivas políticas y técnicas que se encuentran presentes en los diversos niveles y sectores de las Administraciones Públicas de la región.
2. Proponer la adopción de instrumentos que incentiven la mejora de la calidad en la gestión pública, que sean flexibles y adaptables a los diferentes entornos de las Administraciones Públicas iberoamericanas y a sus diversas formas organizativas.

Como parte del cumplimiento y seguimiento a los objetivos que la Carta Iberoamericana de la calidad promueve, se deben considerar algunos principios inspiradores de una gestión pública de calidad como los que se detallan:

- Las Administraciones Públicas iberoamericanas están al servicio de los ciudadanos y, en consecuencia, darán preferencia a la satisfacción de sus necesidades y expectativas. La orientación a la calidad en la gestión pública supone maximizar la creación de valor público, por lo que tiene que responder al principio de gestión para resultados.
- Una gestión pública de calidad es aquella que contempla la evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades

para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y para resultados, proporcionando insumos para la adecuada rendición de cuentas.

Con el objetivo de dar cumplimiento a los principios de una gestión pública de calidad es necesaria la orientación para formular políticas y estrategias de calidad, entre algunas que se abonan a la evaluación se mencionan:

- Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados. A los efectos de la **calidad en la gestión pública**, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido.
- La gestión por procesos en la Administración Pública debe tener en cuenta que el ciudadano es el eje fundamental de la intervención pública, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos de prestación del servicio desde la perspectiva del ciudadano, usuario o beneficiario, y no desde la perspectiva de la Administración Pública.
- Las Administraciones Públicas facilitarán la participación de sus empleados, promoviendo mecanismos y cauces adecuados para el diálogo con ellos y sus representantes para la mejora de la gestión pública.

A continuación, se presenta una tabla comparativa entre lo diseñado en el modelo de autoevaluación y los principios y formulación de políticas y estrategias de una gestión pública de calidad de acuerdo a la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública. Con el objetivo de identificar aquellos requisitos y principios que tienen similitud para brindar servicios de calidad.

Tabla 128 Evaluación del cumplimiento del modelo respecto a la CICGP

Principios de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública	Formación de estrategias y políticas de calidad
Principio de responsabilización	Responsabilidad directiva, liderazgo y constancia de objetivos
Principio de economía	Desarrollo de capacidades de los empleados del CE
Principio de servicio público	Gestión por procesos
Principio de evaluación permanente y mejora continua	Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora continua de la calidad en la gestión

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo presentado en la tabla anterior se ve reflejado que tanto los principios como la formación de estrategias y políticas para una gestión de calidad, son aspectos que se cumplen con el diseño del Modelo de Autoevaluación de la Calidad en la Gestión Educativa.

Mediante los objetivos y algunos principios de la Carta Iberoamérica de Calidad citados en párrafos anteriores, se logra identificar que las partes componentes del modelo diseñado cubren en gran parte a los objetivos y principios de la carta iberoamericana, el sistema de calidad lo que pretende es brindar un enfoque común y de calidad en la gestión pública mediante la prestación de servicios que satisfagan los requerimientos de los usuarios, a través del enfoque por procesos el cual brinda la identificación, estandarización y documentación de cada uno de los procedimientos que componen el sistema. Por estas razones es conveniente la implementación del Modelo de Autoevaluación en los CE puesto que ayuda al mejoramiento al grado de llega a una gestión excelente y así lograr la satisfacción de todo el centro y por ende la mejora de la calidad educativa.

5 EVALUACIÓN SOCIAL

El objetivo principal es evaluar el entorno social, para medir el impacto que tendrá el proyecto en la economía y sistema social del sector donde se desarrollará o del país en general.

La metodología empleada para el desarrollo de la evaluación económica-social es analizar la situación actual, social y económica del área de influencia y realizar una valoración de los beneficios que se espera se obtengan con el proyecto.

La evaluación social define la situación del país, estado, o ciudad contra la ejecución del proyecto a analizar. Todo esto debe traducirse en el bien comunitario consumado, en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, o en la solución práctica a una problemática o al aprovechamiento de una oportunidad.

5.1 Objetivos de la evaluación social

- Identificar actores sociales, particularmente los vulnerables.
- Identificar y entender las variables socioculturales más relevantes y obtener un
- diagnóstico institucional.
- Asegurar que los objetivos del proyecto e incentivos para el cambio son aceptables
- para la mayoría y particularmente para los más vulnerables.
- Identificar los impactos sociales y en caso de resultado adversos determinar cómo
- mitigarlos, disminuirlos o evitarlos.
- Desarrollar capacidad institucional y resolver potenciales conflictos en formas que

- sean socialmente válidas.
- Establecer un marco apropiado para la participación en el diseño, implementación,
- monitoreo y seguimiento del proyecto.

5.2 Pasos en que se da evaluación social

- 1- Origen del proyecto y Objetivo del estudio.
- 2- De qué manera surge el proyecto a evaluar, cuál es el problema que se pretende resolver o la oportunidad a aprovechar.
- 3- Diagnóstico de la situación actual.
- 4- La situación sin proyecto.

5.3 Contribución a la educación

El tener una mejor condición de vida de las personas, permitirá incrementar el número de personas con acceso a la educación debido a ciertas políticas que se pretenden implementar en el quinquenio del presidente Sánchez Cerén, en la que se pretende aumentar el presupuesto a la educación a un 6% del PIB, es decir, con los datos del 2015 del PIB igual a \$25.85 mil millones, lo asignado a la educación rondaría los \$1.56 mil millones, que pueden ser invertidos en infraestructura, equipamiento, prestaciones para profesores, becas y otras prestaciones a alumnos.

5.4 Contribución social del proyecto

El proyecto como tal busca la inclusión de 1,295,226 de estudiantes a tener una mejor educación que sea de calidad y que logren la meta de ser a futuro personas de bien a la sociedad, si bien es cierto el beneficio de este proyecto por el momento son perdidas ya que por cada dólar invertido únicamente se pierden diez centavos de dólar, pero si lo vemos a futuro los beneficios se recuperara de otra forma, pero la meta es la mejorar la calidad de la gestión de más de 5000 escuelas públicas.

5.5 Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados

Con el aumento de nuevos programas se generará un aumento en la necesidad de personal tanto administrativo como operativo, la cual al tener la capacidad de realizar el trabajo tendrá como resultado un beneficio económico para él y por ende a su familia permitiéndole vivir de mejor manera y por consiguiente mejorar su estándar de vida a más de 25,000 docentes del sistema público.

5.6 La escuela como actor central en la reconstrucción del tejido social y en la transformación del conflicto

El sistema educativo de El Salvador requiere una profunda transformación para cumplir su rol de formar una sociedad educada y educadora, lo que a su vez exige inversiones a largo plazo. También debe asumir el rol esencial y urgente de convertirse en un actor central en la reconstrucción del tejido social y en la

transformación del conflicto. Ese rol no puede lograrse si la escuela es un lugar violento, como lo es actualmente en algunos casos. Resulta urgente que las políticas que tienden a fortalecer la seguridad ciudadana se alineen para que la escuela vuelva a ser el espacio seguro que debe ser y pueda transformarse en un actor central a la hora de construir la ciudadanía activa, participativa y que busca la paz que el país necesita.

Así, resulta urgente que se coordinen las acciones del Plan El Salvador Seguro vinculadas con la prevención y la educación para apoyar que el sistema educativo:

1. Cuente con docentes en servicio calificados para manejar la transformación del conflicto y el estrés.
2. Logre una atención integral a la primera infancia de carácter intersectorial, que incorpore todos los componentes que determinan un desarrollo infantil temprano adecuado para asegurar el pleno desarrollo de ese grupo y protegerle de la violencia.
3. Amplíe la cobertura y la retención del estudiantado en la Educación Media y reduzca así su exposición a los riesgos de la calle.
4. Mejore la infraestructura para que garantice un flujo adecuado y continuo de los servicios básicos, el saneamiento y las condiciones mínimas de infraestructura.
5. Reduzca el número de los niños y las niñas que se quedan fuera de la escuela, como eje para prevenir la violencia desde el sistema educativo.
6. Promueva la reflexión crítica ante la desigualdad y la exclusión, así como prácticas pedagógicas que concreten la coeducación entre niñas y niños.

CONCLUSIONES

- A través del análisis de fuentes de información primarias como lo es la opinión de los involucrados en la comunidad educativa, se parte para establecer un diagnóstico preliminar de la situación actual y se complementa con la investigación de fuentes secundarias con lo que se determina que los CE poseen situaciones problemáticas que pueden mejorarse a través de una gestión orientada a la excelencia.
- De acuerdo a los hallazgos de la investigación de fuentes primarias y secundarias, hay deficiencias en el acompañamiento en la gestión de los CE lo que permite que se vea desmejorada la calidad en la gestión de estos, lo cual se ve retribuido en el desempeño de todo el centro, por lo que el diseño de la solución se enfoca en la mejora de estos aspectos en la Institución.
- Entre otros aspectos determinados en los hallazgos se encuentran los usuarios y la infraestructura e insumos los cuales serán afectados positivamente a través de la mejora en la gestión ya que todos los aspectos están relacionados e inciden unos sobre otros.
- En cuanto al personal, la contraloría de la gestión contribuirá a que se regularice el desarrollo de las actividades por lo que habrá mejor control de las mismas.
- A través de los instrumentos de evaluación se medirá el porcentaje de cumplimiento del Modelo de Autoevaluación de la Gestión Educativa en los centros escolares, que servirá como precedente para mejorar y así prestar un mejor servicio a sus usuarios de la institución.
- El formulario recolecta las evidencias físicas y las proyecciones futuras que respaldan a la institución en su proceso de mejora continua.
- El análisis de la información recolectada posiciona al CE en un nivel dado de cumplimiento del modelo, esto es, el perfil de la institución.
- Con la metodología sugerida para la creación de la comisión de autoevaluación, se propone una base de referencia para que esta se conforme de manera eficaz para lograr objetivos planteados respecto al modelo.
- El proceso de autoevaluación contiene lineamientos generales de cómo llevar cada etapa de manera que oriente a la institución de la manipulación del modelo.
- Se diseñó un procedimiento de mejora continua el cual proporciona una metodología a seguir para mantener la mejora en las actividades realizadas, permitiendo realizar una evaluación continua del desempeño del centro escolar, así como tomar acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Se esquematizó la forma de cómo elaborar el informe de autoevaluación, el cual permitirá socializar los avances de la institución tanto a nivel interno como a nivel externo.

- Los procesos en forma general conforman un paso a paso de cómo se recibirá y que se evaluará en las escuelas
- El Sistema de comunicación e información facilita la identificación de las interrelaciones que se generan entre las diferentes áreas para la consecución de los procedimientos, lo que facilita el control y seguimiento necesarios para el enfoque hacia la mejora continua.
- El seguimiento y el control de las variables posteriores a la evaluación permite la creación de nuevos procesos y validar en que aspectos se puede ir mejorando
- Con el sistema de información se estructura una secuencia en el flujo de datos basados en procedimientos de tal manera que se facilite la toma de decisiones y el uso de formularios.
- A través del sistema de indicadores se permite prever situaciones adversas por medio de un estándar tanto a nivel operacional como a nivel de proyectos y tomar acciones orientadas a darles solución.
- Con el programa de sensibilización se logra promover la participación de los padres de familia por medio del trabajo en equipo, además se logra el compromiso por el desarrollo educativo de niños y niñas de la comunidad.
- Se determinaron estrategias para reducción de costos en la implementación de proyectos, reduciendo considerablemente los costos en concepto de capacitaciones, haciendo uso del recurso estudiantil en términos de servicio social, además de eliminar los costos virtuales, reduciendo \$17,905.9 en costos de inversión y \$325,998.1 en costos de operación.
- En la evaluación económica dieron como resultado una VAN de \$-51,614.66 y BC de 0.90, los cuales a nivel económicos no representan un beneficio en términos monetarios sin embargo y tomando en cuenta la naturaleza de la unidad el proyecto es aceptado aun cuando los resultados no sean favorables ya que estos serán contrastados con los beneficios sociales.
- Los principales beneficiados del proyecto son; el personal interno de la unidad y los q conforman los comités de verificación externa debido a que recibirán los conocimientos necesarios para realizar de la mejor manera sus actividades, la institución global ya que mostrara la capacidad para afrontar las necesidades administrativas de los CE, la población estudiantil ya que al verse en una gestión de excelencia sus aspiraciones irán cada vez orientados a la mejora.

RECOMENDACIONES

- En función de la mejora institucional, se recomienda la realización de estudios de diagnóstico en el resto de unidades del MINED, con la finalidad de identificar problemáticas y oportunidades de mejora, para proceder a la integración de sus actividades en un solo sistema o modelo de gestión, es

decir, implementar medidas progresivas para todo el MINED, de expansión del Modelo de Autoevaluación de la Gestión Educativa para dar paso a un proceso de mejora continua para todos los involucrados.

- La Dirección de Planificación y su subunidad de Departamento de Gestión de la Calidad deben gestionar con la gerencia de informática que se elabore un Software basado en el diseño propuesto del Modelo de Autoevaluación de la Gestión Educativa para que el manejo y monitoreo de el mismo sea el más adecuado.
- Se recomienda que antes de la implementación del Modelo de Autoevaluación de la Gestión Educativa en los CE se realicen una serie de capacitaciones o reuniones informativas con los comités de verificación externa sobre lo que implica el estar trabajando bajo este modelo de autoevaluación, con las que se potencialicen la generación de espacios conversacionales que despejen dudas sobre este.
- Se recomienda una capacitación en el manejo de Office 2016 ya que es fundamental para buen desarrollo del Modelo de Autoevaluación de la Gestión Educativa que el personal tanto a nivel interno como en las escuelas cuente con la Capacidad para el manejo de registros de este tipo de software.
- Realizar evaluaciones de cumplimiento de los requisitos mínimos planteados en los modelos base proporcionado en la etapa de diagnóstico, para poder comparar en términos relativos la evolución y maduración del Modelo de Autoevaluación de la Gestión Educativa.
- Se sugiere que la metodología de planeación sugerida se lleve a cabo con la participación de los miembros de la Comunidad Educativa, esto se logra si se adoptan los Comités de Trabajo.
- El uso de los indicadores se sugiere se usen mes a mes para tener una retroalimentación y poder tomar decisiones oportunamente.
- Se recomienda que el programa de sensibilización se lleve a cabo en jornadas o campañas a nivel departamental cada año por personal de las Direcciones Departamentales.

BIBLIOGRAFÍA

- **Referencias bibliográficas**
 - Helen, A., & Herbert, C., & Ana, O., & Catalina P. (2016). Modelo de gestión por procesos aplicado al servicio de atención al adulto mayor en el instituto salvadoreño de rehabilitación integral. Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador.
 - José, C., & Oscar, L., & Jacqueline, N. (2013). Sistema de Gestión de la Calidad Basado en ISO 9001:2008 Para la Dirección Nacional de Administración del Ministerio de Educación de El Salvador. Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador.
 - Modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión Administración Pública V. 2015.
 - Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los Centros Educativos del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión De Calidad (EFQM).
 - Matriz y Guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular. Lima, Perú, Julio de 2013.
 - Carta Iberoamericana de La Calidad de La Gestión Pública, 2008.
 - Metodología de la Investigación, Dr. Roberto Hernandez Sampieri, Dr. Carlos Fernandez Collado, Dra. Pilar Baptista Lucio, Cuarta Edición, MC Graw Hill.
 - Plan Social Educativo 2014-2019 “Vamos a la Escuela”

- **Información descargada de la Web**
 - <http://www.mined.gob.sv/>
 - <http://www.fundibeq.org/>
 - <http://www.efqm.org/>
 - <http://es.unesco.org/>
 -

GLOSARIO DE TÉRMINOS⁴⁵

Para comprender mejor el contenido de este documento y poder apreciar correctamente el funcionamiento del Modelo, se incorpora un glosario de los términos más usuales:

Benchmarking: la acción por la que un centro educativo se compara con otros centros para tratar de emularles en sus puntos fuertes.

Calidad total en la gestión o gestión de calidad: la manera en que se gestiona un centro para lograr la excelencia. Se basa en conceptos tales como la orientación hacia el usuario, el desarrollo y compromisos del personal, las relaciones de asociación con colaboradores, etc.

C.A: Comisión de autoevaluación

Comité de verificación externa: esta es la comisión que mandara la dirección departamental

CE: Centro Escolar, Centro educativo. Institución educativa o solo institución.

Colaborador o Proveedor: todo aquel que suministra al centro educativo productos o servicios, tales como conocimientos, recursos materiales, servicios de mantenimiento, etc.

Costes de la falta de calidad: aquellos (cuantificables o no en dinero) en los que se incurre como consecuencia de la realización errónea de un trabajo o de las actividades que no añaden valor a los usuarios internos o externos.

Dirección estratégica: constituye la orientación a medio plazo de los planes y objetivos del centro, con el fin de lograr sus fines (*Misión*) y alcanzar sus objetivos a largo plazo (*Visión*) mediante las sucesivas Programaciones Generales Anuales.

Estándar operativo: resultado deseado de un proceso. Los estándares se fijan a partir de la experiencia histórica propia y ajena, son modificables y sirven para establecer objetivos y medir el progreso.

Fin o Fines (Misión, dice la E.F.Q.M.): la razón de ser del centro, la que justifica su existencia continuada. Se despliega en planes que se denominan Proyectos Institucionales.

Indicador: característica o rasgo medible o cuantificable.

Interesados: además de los usuarios y del personal del centro, son todos los que tienen un interés en los resultados educativos del centro.

Líderes: los que dirigen, coordinan, o supervisan el trabajo que se realiza a cualquier nivel dentro del centro. Están incluidos el equipo directivo y todos aquellos que ocupan puestos de dirección de equipos.

Modelo: en el documento da referencia al Modelo de Autoevaluación de la Calidad de la Gestión.

⁴⁵ Tomado del Modelo EFQM

Objetivo: a largo plazo o Visión: imagen deseada y alcanzable del centro en un futuro mediato/lejano.

Personal del centro: cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.

Planificación y estrategia: el marco de referencia, al más alto nivel, en el que se definen los fines (Misión), los objetivos (Visión) y los valores, así como las estrategias del centro.

POA: Plan Operativo Anual

Proceso: conjunto de actividades concatenadas que van añadiendo valor y que sirven para prestar el servicio educativo y conseguir los resultados del centro.

Proceso crítico clave: aquel conjunto de actividades, que aporta valor añadido, sobre las que se apoya principalmente el éxito en los objetivos a largo plazo del centro.

Resultados del centro: cualquier resultado educativo o de gestión.

Servicio educativo: la enseñanza al alumno de los conocimientos y habilidades que le sirvan para su formación y para su desarrollo personal, así como la prestación de los servicios complementarios a la enseñanza que resulten necesarios.

Usuario (beneficiario o cliente): todo aquel que se beneficia directamente del servicio prestado por el centro. Son usuarios o clientes directos el alumno y su familia. También son usuarios o clientes las instituciones y las empresas en las que van a integrarse estos alumnos, así como la comunidad de la que forman parte.

Valor añadido: en el servicio prestado, el valor que añade el personal con su trabajo.

Valores: ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro y determinan todas sus relaciones.

ANEXOS
ANEXO 1. CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN PRIMARIA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
“MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA”

Fecha: ___/___/___

La Dirección de Planificación del MINED a través del Departamento de Gestión de la Calidad y la Universidad de El Salvador, se encuentran realizando el proyecto “Modelo de Gestión Educativa” con el objeto de mejorar la calidad de la gestión de los Centros Escolares. Con el presente cuestionario se pretende recolectar información para abonar a tal fin, a continuación, se presentan las siguientes interrogantes que solo le tomará unos breves instantes de su tiempo. Gracias de antemano.

INDICACIONES: Marque con una “X” la respuesta que estime conveniente a las preguntas que se le presentan a continuación.

1. ¿En qué medida influye los lineamientos dados por el MINED en la planeación de las actividades de los CE?

Muy Alto Alto Regular Nulo

2. ¿Mencione quién o quienes realizan la planeación de las actividades relacionadas a los CE? Puede seleccionar más de una opción)

Admon escolar Director Direcc. Deptl
(CDE, ACE, CECE)
MINED central No Sabe Otro _____

3. ¿Qué tipo de liderazgo considera que debe ejercer el director de una institución educativa?

Autócrata Democrático Liberal

Autócrata: Donde la autoridad manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás (Impositivo)

Demócrata: Alientan y ayudan a tomar decisiones de grupo en todas las actividades. (Incluyentes)

Liberal: Conocido también como "Rienda Suelta", aquí el líder delega las funciones a la comunidad y espera que ellos asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones a las cuales se estén enfrentando. (Acomodado)

4. ¿Qué aspectos considera necesarios para la planificación de actividades de los CE? (Puede seleccionar más de uno)

Presupuesto Disponibilidad de RRHH Objetivos, Metas, Misión, Visión
Disponibilidad de recursos, mobiliario y equipo actual Otro _____

5. ¿Conoce los manuales de funciones y procedimientos del MINED?

Si No

Si su respuesta es NO, pase a la pregunta número 7

6. ¿Comprende claramente las actividades a realizar descritas en los manuales de funciones y de procedimientos que le competen a su cargo?

Si No

7. ¿Se le dificulta realizar sus funciones o actividades en su cargo de trabajo?

Si No Por que razón _____

8. ¿Recibe instructoría o ayuda por parte de sus superiores o cuenta con lineamientos específicos para resolver dificultades que surjan en el desempeño del CE?

Si No Explique _____

9. ¿Realiza funciones o actividades que considere que no le corresponde a la institución?

Si No Explique _____

10. ¿Participa en la determinación y medición de indicadores o proporciona información estadística a fin de señalar las debilidades y errores y rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente?

Si No Explique _____

11. ¿Recibe información o tiene acceso a informes sobre las tendencias de indicadores clave para mejorar el desempeño del CE?

Si No Explique _____

12. ¿Con que frecuencia presenta informes de desempeño del CE a Región Departamental de Educación?

Mensual Trimestral Semestral

Anual Otro _____

13. ¿De los siguientes ítems marque los que considera que se toman en cuenta para llevar el control de las actividades que la institución realiza?

Presupuesto Plan de Actividades Metas Tiempo de Actividad

Otros, mencione _____

14. ¿Posee mecanismos eficientes para dar seguimiento y control sobre las actividades del CE?

Si No Explique _____

15. ¿Recibe capacitación periódica o forma parte de programas de formación continua?

Si No Explique _____

16. ¿Existen canales de comunicación (vertical y horizontal) que garanticen el diálogo en la organización?

Si No Explique _____

17. ¿Se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos del personal por generar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la institución?

Si No Explique _____

7. ¿Cómo considera la gestión del CE en general?

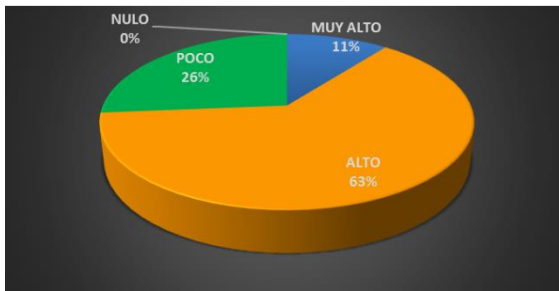
REGULAR BUENA MUY BUENA EXCELENTE

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO 2: TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA – GRÁFICOS

Pregunta 1. ¿En qué medida influye los lineamientos dados por el MINED en la planeación de las actividades de los CE?

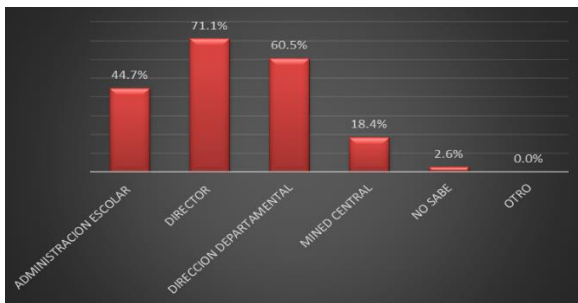
Gráfico 1 Influencia del MINED en los CE



Fuente: elaboración propia

Pregunta 2. ¿Mencione quién o quienes realizan la planeación de las actividades relacionadas a los CE? Puede seleccionar más de una opción)

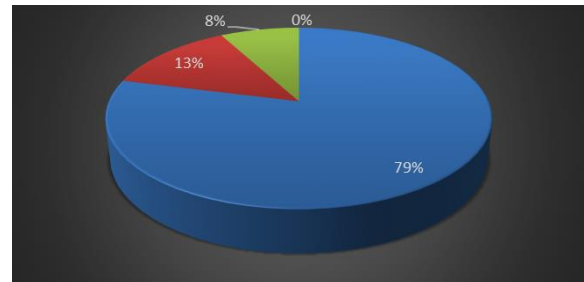
Gráfico 2 Planeación de actividades en los CE



Fuente: elaboración propia

Pregunta 3. ¿Qué tipo de liderazgo considera que debe ejercer el director de una institución educativa?

Gráfico 3 Tipo de liderazgo en un CE



Fuente: elaboración propia

Pregunta 4. ¿Qué aspectos considera necesarios para la planificación de actividades de los CE? (Puede seleccionar más de uno)

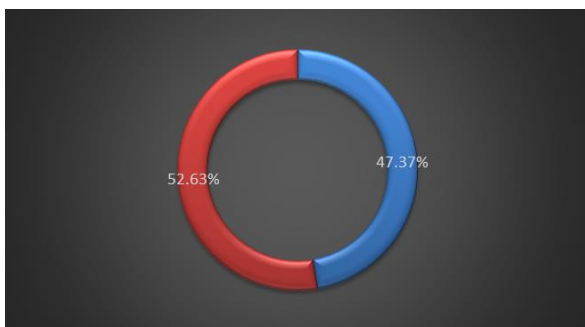
Gráfico 4 Aspectos de la planeación en un CE



Fuente: elaboración propia

Pregunta 5. ¿Conoce los manuales de funciones y procedimientos del MINED?

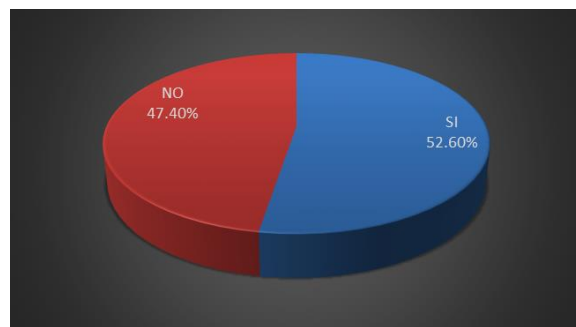
Gráfico 5 Conocimiento de manuales y procedimientos del MINED



Fuente: elaboración propia

Pregunta 7. ¿Se le dificulta realizar sus funciones o actividades en su cargo de trabajo?

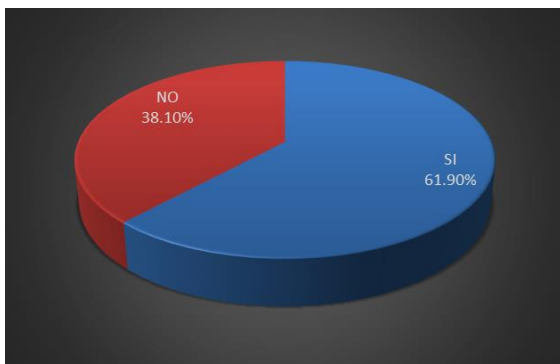
Gráfico 7 Dificultad para realizar las función docente en una escuela



Fuente: elaboración propia

Pregunta 6. ¿Comprende claramente las actividades a realizar descritas en los manuales de funciones y de procedimientos que le competen a su cargo?

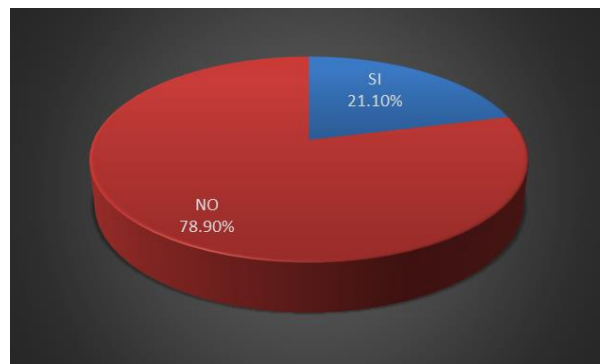
Gráfico 6 Claridad en los manuales de funciones y procedimientos



Fuente: elaboración propia

Pregunta 8. ¿Recibe instructoría o ayuda por parte de sus superiores o cuenta con lineamientos específicos para resolver dificultades que surjan en el desempeño del CE?

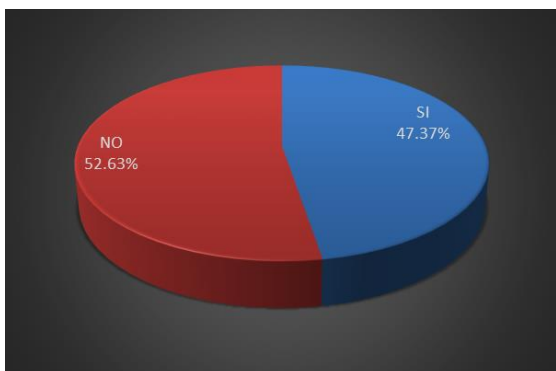
Gráfico 8 Forma de resolver las dificultades en las escuelas



Fuente: elaboración propia

Pregunta 9. ¿Realiza funciones o actividades que considere que no le corresponde a la institución?

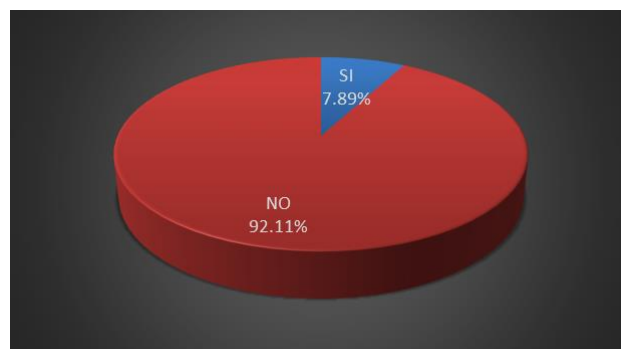
Gráfico 9 Correspondencia en la realización de funciones propias del cargo



Fuente: elaboración propia

Pregunta 11. ¿Recibe información o tiene acceso a informes sobre las tendencias de indicadores clave para mejorar el desempeño del CE?

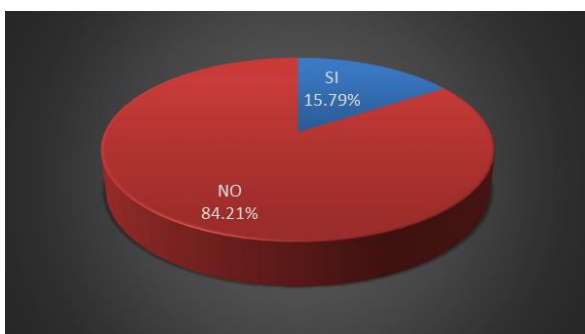
Gráfico 11 Acceso a indicadores del CE



Fuente: elaboración propia

Pregunta 10. ¿Participa en la determinación y medición de indicadores o proporciona información estadística a fin de señalar las debilidades y errores y rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente?

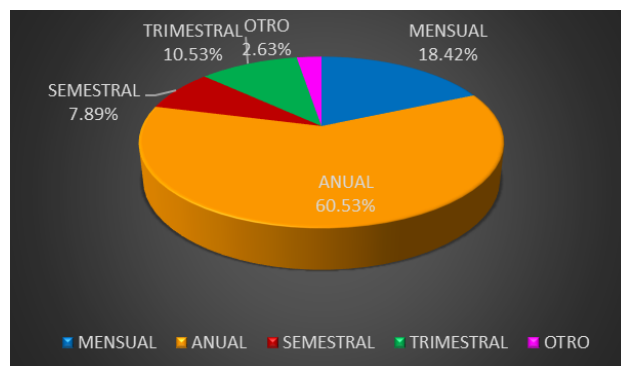
Gráfico 10 Participación en la determinación de indicadores



Fuente: elaboración propia

Pregunta 12. ¿Con que frecuencia presenta informes de desempeño del CE a Región Departamental de Educación?

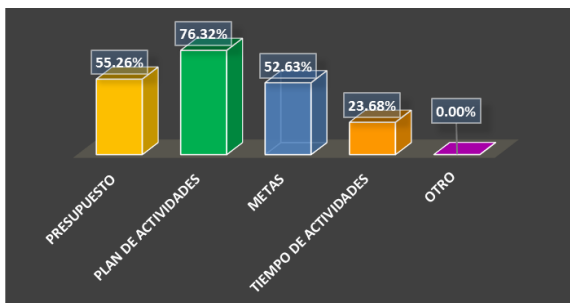
Gráfico 12 Informes de desempeño en un CE



Fuente: elaboración propia

Pregunta 13. ¿De los siguientes ítems marque los que considera que se toman en cuenta para llevar el control de las actividades que la institución realiza?

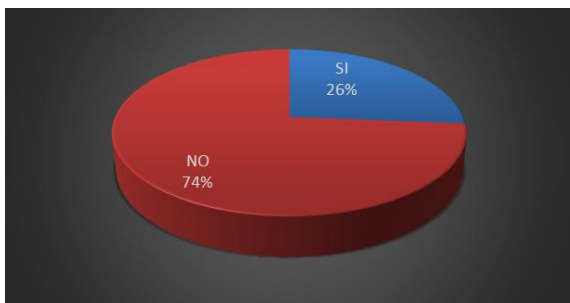
Gráfico 13 Control de actividades en un CE



Fuente: elaboración propia

Pregunta 14. ¿Posee mecanismos eficientes para dar seguimiento y control sobre las actividades del CE?

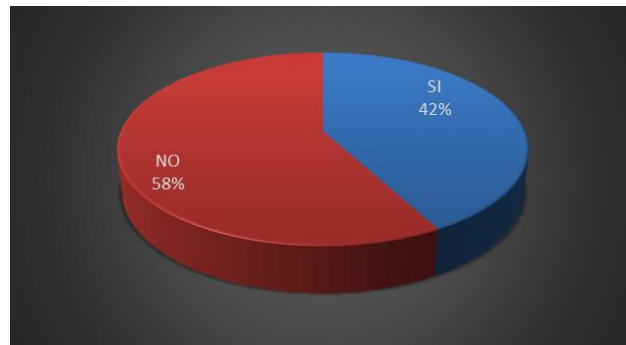
Gráfico 14 Mecanismos de seguimiento y control



Fuente: elaboración propia

Pregunta 15. ¿Recibe capacitación periódica o forma parte de programas de formación continua?

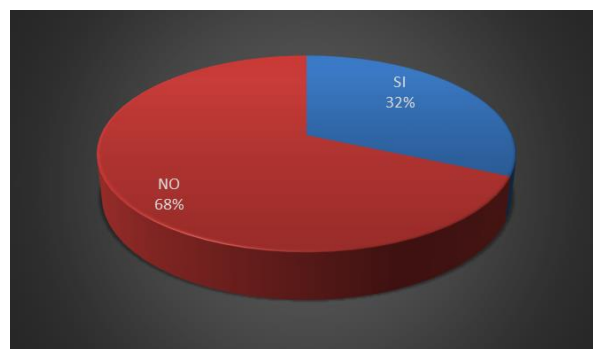
Gráfico 15 Capacitaciones en un CE



Fuente: elaboración propia

Pregunta 16. ¿Existen canales de comunicación (vertical y horizontal) que garanticen el diálogo en la organización?

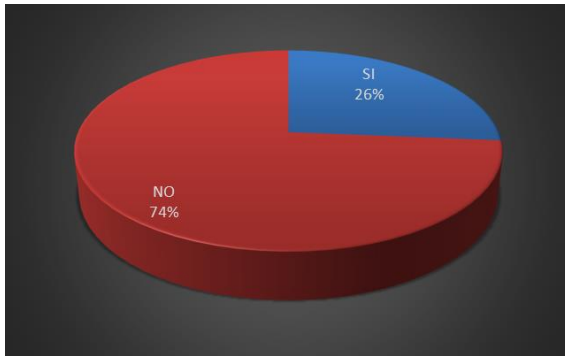
Gráfico 16 Canales de comunicación en un CE



Fuente: elaboración propia

Pregunta 17. ¿Se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos del personal por generar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la institución?

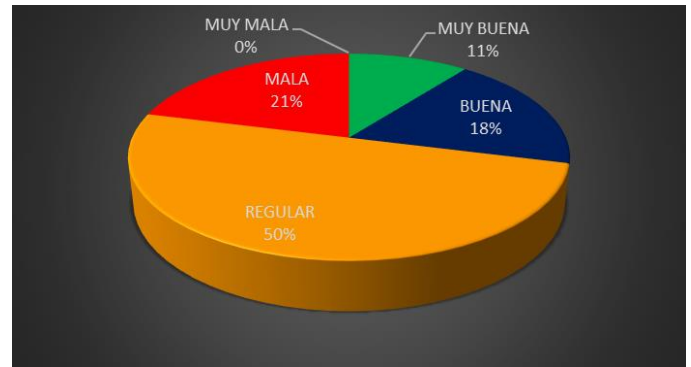
Gráfico 17 Reconocimientos al personal del CE



Fuente: elaboración propia

Pregunta 18. ¿Cómo considera la gestión del CE en general?

Gráfico 18 Gestión de un CE



Fuente: elaboración propia

ANEXO 3. MODELO DE INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

Introducción

Realizar una breve introducción de lo que se ha realizado en el documento y de las partes que contiene para que el lector tenga una idea preliminar antes de adentrarse a ver los detalles de este.

Resumen ejecutivo

Elaborar un resumen del proyecto de autoevaluación remarcando esos detalles que lo hacen interesante, esto con el objetivo que un lector con un conocimiento básico del proceso de autoevaluación de la gestión educativa comprenda los resultados y hallazgos de esta institución en particular.

1. Contexto general

		Codificación			
		Código			
Nombre C.E.					
Departamento					
Municipio					
Servicios que ofrece	Parvularia		Básica		Bachillerato
Nombre del director					
Dirección					
Teléfono			Correo electrónico		
N° de estudiantes	Ma		Fe		
Programas o proyectos en los que participa					

La información adicional de este apartado se agrega en forma de leyenda de manera que se agregue lo más relevante.

2. Metodología para la recolección de información.

Agregar las metodologías tomadas en el proceso de autoevaluación, indicando las etapas de cada metodología independientemente. Si se usó la propuesta, señalarla en este apartado.

Enlistar la serie de instrumentos empleados que no estén considerados en el modelo, además agregar la programación de actividades desarrolladas a lo largo de la autoevaluación.

3. Resultados de la autoevaluación

Presentar el perfil de la institución en forma de tabla, esto permitirá a la comisión de verificación externa tener la primera aproximación al estado actual de la institución educativa.

CRITERIOS	PORCENTAJES PARCIALES	X FACTOR	PUNTOS TOTALES
10. Liderazgo (140)		1.4	
11. Estrategia institucional (100)		1.0	
12. Personal docente y administrativo (140)		1.4	
13. Recursos, proveedores y alianzas (100)		1.0	
14. Procesos educativos (120)		1.2	
15. Resultados en los estudiantes (110)		1.1	
16. Resultados en el personal (90)		0.9	
17. Resultados en la comunidad (90)		0.9	
18. Resultados del centro educativo (110)		1.1	
PUNTUACION TOTAL (SOBRE 1000 PUNTOS)			

Luego de haber agregado esta información, realizar un análisis parcial de los extremos en los porcentajes de los criterios, es decir, agregar un análisis de aquellos que no presentan ningún logro y de los que ya se alcanzó el objetivo.

4. Plan de mejora

Tomar la tabla del apartado “Planificación de la mejora” y explicar su contenido. Tomar en consideración el presupuesto para estas acciones de mejora.

Cod. Criterio/ Sub Criterio	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
(Identificación de subcriterio que se eligió para mejorar)	(Cantidad/cualidad que se debe alcanzar para superar las dificultades encontradas)	(Lo que permitirá lograr los resultados planteados)	(referida al inicio y culminación de la acción)	(persona responsable de la realización de la acción)	(humanos y materiales que se requieren para llevar a cabo las acciones)

5. Balance del proceso de autoevaluación

Evidenciar las lecciones aprendidas durante el proceso, los percances que se presentaron y las sugerencias para la mejora del modelo de autoevaluación.

6. Anexos

Presentar la serie de instrumentos que respalden la veracidad de la autoevaluación, esto es:

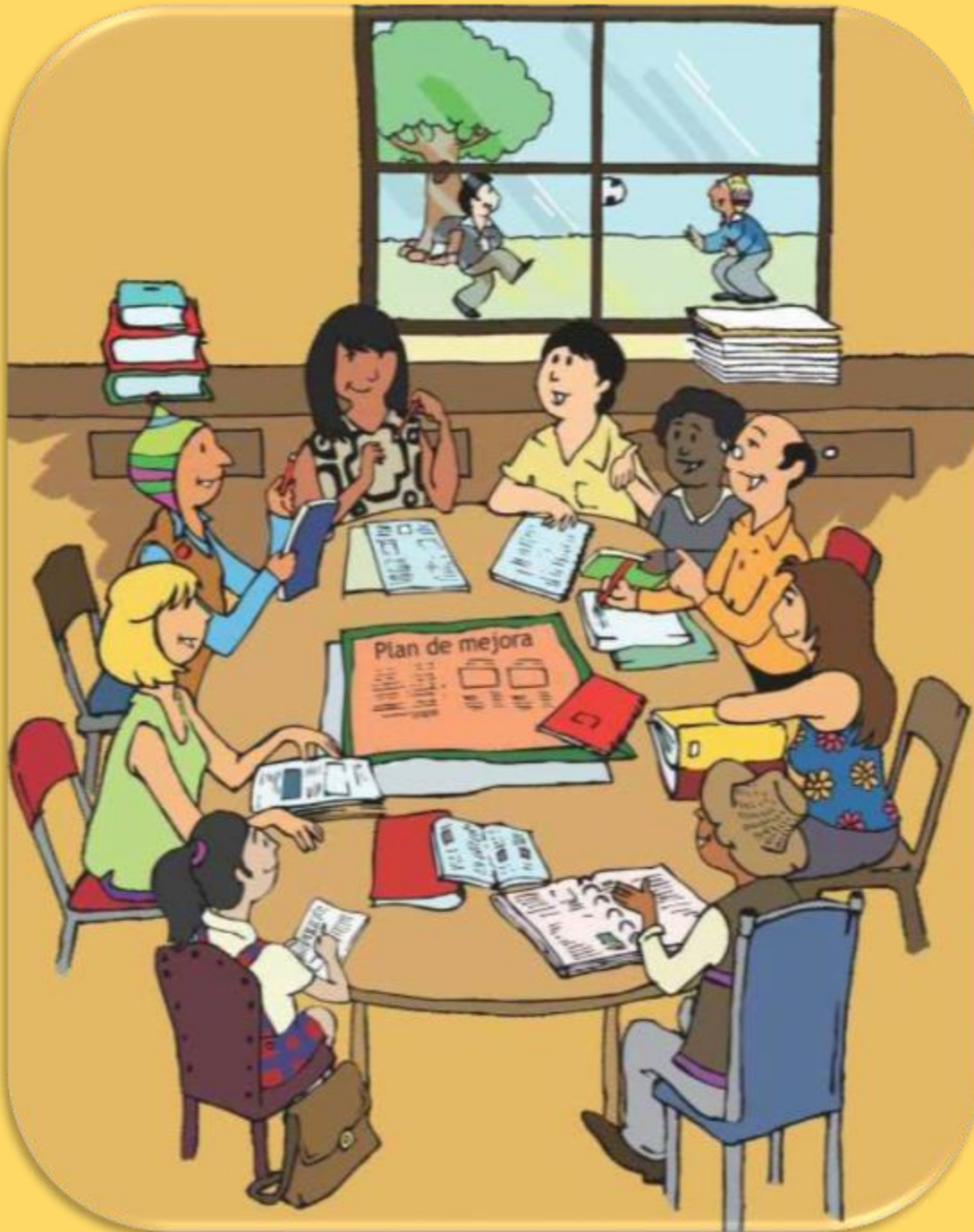
- Cuestionarios y formularios de autoevaluación completos
- Formatos de análisis parcial de los subcriterios.
- Acta de conformación de la comisión de autoevaluación
- Otros, los que se estime convenientes

ANEXO 4. DESGLOSE DE COSTOS DE LAS ACTIVIDADES

ID	ACTIVIDADES	COSTOS \$	TOTAL
1	Selección de personal para proyecto		
1.1	Energia electrica	\$ 10.00	\$ 71.25
1.2	Impresión	\$ 30.00	
1.3	indumentos (lapiceros)	\$1.25	
1.4	Gastos por viaticos	\$ 30.00	
2	Presentación del proyecto al equipo seleccionado	\$ 23.00	\$ 23.00
3	Capacitacion sobre cada uno de los elementos	\$ 92.00	\$ 92.00
4	Evaluacion de necesidades por Dirección Departamental		
4.1	Análisis de implementos a utilizar	\$ 100.00	\$ 150.00
4.2	Cotizacion de implementos	\$ 10.00	
4.3	Transporte	\$ 40.00	
5	Distribución de los capacitadores a las Direcciones Departamentales		
5.1	Transporte	\$ 84.00	\$ 84.00
6	Programación de las capacitaciones por ACEs	\$ 23.00	\$ 23.00
7	Envío de invitaciones con fechas y viaticos a las ACE del Departamento		
7.1	Envío de invitaciones	\$ 30.00	\$ 170.00
7.2	Transporte	\$ 100.00	
7.3	Viaticos	\$ 40.00	
8	Programación de las capacitaciones por ACEs	\$ 23.00	\$ 23.00
9	Capacitación	\$ -	\$ -
10	Programación de las capacitaciones por ACEs	\$ 23.00	\$ 23.00
11	Envío de invitaciones con fechas y viaticos a las ACE del Departamento		
11.1	Envío de invitaciones	\$30.00	\$ 170.00
11.2	Transporte	\$ 100.00	

ID	ACTIVIDADES	COSTOS \$	TOTAL
11.3	Viaticos	\$40.00	
12	Capacitación	\$ -	\$ -
10	Programación de las capacitaciones por ACEs	\$ 23.00	\$ 23.00
13	Envío de invitaciones con fechas y viaticos a las ACE del Departamento		
13.1	Envío de invitaciones	\$ 30.00	\$ 170.00
13.2	Transporte	\$ 100.00	
13.3	Viaticos	\$ 40.00	
14	Capacitación	\$ -	\$ -
15	Programación de las capacitaciones por ACEs	\$ 23.00	\$ 23.00
16	Envío de invitaciones con fechas y viaticos a las ACE del Departamento		
16.1	Envío de invitaciones	\$ 30.00	\$ 170.00
16.2	Transporte	\$100.00	
16.3	Viaticos	\$ 40.00	
17	Capacitación	\$ -	\$ -
18	Programación de las capacitaciones por ACEs	\$ 23.00	\$ 23.00
19	Envío de invitaciones con fechas y viaticos a las ACE del Departamento		
19.1	Envío de invitaciones	\$ 30.00	\$ 170.00
19.2	Transporte	\$100.00	
19.3	Viaticos	\$ 40.00	
20	Capacitación	\$ -	\$ -
21	Cotizacion de mobiliario y equipo	\$ 8.50	\$ 8.50
22	Compra de mobiliario y equipo		
23	Acondicionamiento del equipo y mobiliario	\$ 15.00	\$ 15.00
24	Elaboracion de material a proporcionar a la ACE	\$ 200.00	\$ 200.00
25	Contratacion del grupo editorial por libre gestion	\$ 50.00	\$ 50.00
26	Edicion preliminar o de prueba		
27	Recepción y distribución del material a las Direcciones Departamentales		
TOTAL			\$ 1,681.75

ANEXO 5. ESTRUCTURACION DEL MODELO Y GUIA DE AUTOEVALUACION



**MODELO DE CALIDAD EN LA GESTION DE LOS
CENTROS ESCOLARES PUBLICOS DE EL SALVADOR**
Modelo y guía de autoevaluación



Contenido

INTRODUCCION.....	ii
GUÍA PARA LA AUTOEVALUACIÓN. CRITERIOS Y SUBCRITERIOS DEL MODELO	1
Estructura del Modelo de Calidad de la Gestión Educativa	1
1 Criterios y subcriterios.....	1
1.1 LIDERAZGO.....	1
1.2 ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	3
1.3 PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO.....	5
1.4 RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS.....	6
1.5 PROCESOS EDUCATIVOS.....	8
1.6 RESULTADOS EN LOS ESTUDIANTES.....	10
1.7 RESULTADOS EN EL PERSONAL.....	13
1.8 RESULTADOS DE LA COMUNIDAD	15
1.9 RESULTADOS DEL CENTRO EDUCATIVO.....	16
EL PROCESO GENERAL DE AUTOEVALUACIÓN	19
1 FASE PREVIA: Conformación de la comisión de autoevaluación.....	20
2 Fase 1: Preparación del proceso de autoevaluación.....	26
3 Fase 2: Desarrollo de la autoevaluación.....	29
4 Fase 3: Planificación de la mejora.....	33
5 Fase 4: Verificación externa	40
HERRAMIENTAS DE AUTOEVALUACION	45
1 Cuestionario de autoevaluación.....	45
2 Formulario de autoevaluación	56
GLOSARIO DE TÉRMINOS MÁS USUALES.....	58
ANEXOS.....	60

INTRODUCCION

La XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, realizada en 2003, incluyo en su Declaración de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, una resolución en la que los mandatarios de los 21 países expresaron su compromisos para avanzar en la profesionalización de la función pública de los países de la región y respaldaron los principios y orientaciones de la **Carta Iberoamericana de la Función Pública - CICGP** Aprobada en la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, realizada en San Salvador en Junio de 2008.

La Carta en sus cinco capítulos constituye un marco de referencia que posibilita el desarrollo de procesos de reforma y racionalización en la Administración pública en Iberoamérica, mediante el uso de técnicas y herramientas de gestión de calidad en el sector público, con el propósito brindar postulados que contribuyan a orientar la función pública a resultados que impacten en la satisfacción del ciudadano, en el capítulo cuarto sección II denominado **“Acciones e Instrumentos para la Calidad en la Gestión Pública”**, menciona en los artículos 43,44 y 59, referidos a la adopción de modelos de excelencia, premios a la calidad o excelencia, la comparación e intercambio de mejores prácticas, entre otros, como instrumentos para fortalecer la cultura de calidad y la mejora permanente de la gestión.

En ese marco, El Gobierno de El Salvador creó el “Modelo de Calidad en la Gestión de los CE Públicos”, dirigido a instituciones públicas (parvularia. Educación básica y media), sin embargo, para el caso del Ministerio de Educación, se consideró pertinente diseñar un referente basado en Modelos de Gestión que permita orientar los avances en la Gestión Educativa, su implementación, medición y evaluación, que responda a la particularidad del sector educativo, a fin de fortalecer los procesos, resultados y servicios ofrecidos a la ciudadanía.

En este marco, el Ministerio de Educación ha realizado diferentes esfuerzos para fortalecer la cultura de calidad en los centros educativos, tales como: Escuela 10-2002, Que ruta tomamos-2007, Evaluación Externa de la Gestión Institucional de los Centros Educativos de Educación Media del sector oficial 2009-2011,2013 y 2014, Escuela Inclusiva del Tiempo Pleno-2010, Consultoría de Sistema de Gestión de la Calidad-2010-2013 con apoyo de AECID, Proyecto del Premio Sectorial de Educación / 2012 – 2013 con apoyo de la Sub Secretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado, **estudios de banco mundial**, Taller de aproximación a un Modelo de Gestión Educativa para los Sistemas Integrados, con apoyo de la Fundación Laugundu Consulting 2 y 3 de junio – 2015.

A partir de estas experiencias, se presenta el **Modelo de Calidad en la Gestión Educativa**, el cual constituye un referente para que los Centros Educativos cuenten con instrumentos que les permitan reconocer los avances en la gestión, identificar oportunidades de mejora, favoreciendo el intercambio de experiencias, trabajo en equipo y aprendizaje colaborativo entre los diferentes CE, con lo que se busca reconocer y estimular para motivarlos a proyectarse como referentes de excelente gestión a otras Instituciones

GUÍA PARA LA AUTOEVALUACIÓN. CRITERIOS Y SUBCRITERIOS DEL MODELO

ESTRUCTURA DEL MODELO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA



1 CRITERIOS Y SUBCRITERIOS

1.1 LIDERAZGO

Se entiende por liderazgo el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando al centro educativo hacia la mejora continua.

El criterio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo desarrollan y facilitan la consecución de los fines y objetivos, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito e implantan todo ello en el centro, mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión hacia la mejora continua se desarrolle e implante en el centro.

1.1.1 Subcriterios de Liderazgo:

Subcriterios	Áreas
Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollan los fines y objetivos del centro. Desarrollan dando ejemplo, los principios éticos y valores que constituyen la cultura de la mejora continua. Revisan y mejoran la efectividad de su propio liderazgo, tomando medidas en función de las

<p>actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.</p>	<p>necesidades que se planteen en asuntos de liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimulan y animan la asunción de responsabilidades del personal y la creatividad e innovación. • Animar, apoyan y emprenden acciones a partir de lo conseguido como consecuencia del aprendizaje obtenido de la formación y del trabajo diario. • Establecen prioridades entre las actividades de mejora. • Estimulan y fomentan la colaboración dentro de la organización.
<p>Implicación personal del equipo directivo y de los otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en el centro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se implican activa y personalmente en las actividades de mejora. • Adecúan, en la medida de lo posible, la estructura del centro para apoyar la implantación de su planificación y estrategia. • Aseguran que se desarrolle e implante un sistema de gestión, evaluación y mejora de los procesos. • Aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita el desarrollo, aplicación y actualización de la planificación y estrategia. • Aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave. • Aseguran que se implanten procesos para revisar y mejorar las actividades mediante la creatividad, innovación y los resultados del aprendizaje.
<p>Implicación del equipo directivo y de los otros responsables con los beneficiarios del servicio educativo, con otros centros educativos e instituciones del entorno y con la Administración Educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecen prioridades para satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los alumnos y los padres. • Establecen prioridades para satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de otras personas e instituciones interesadas en el centro. • Establecen relaciones de colaboración con agentes externos al centro. • Establecen y participan en actividades conjuntas de mejora. • Reconocen y agradecen a personas y equipos de entidades externas al centro su contribución a los resultados del mismo. • Participan en actividades, conferencias y seminarios fomentando y apoyando, en particular, la mejora continua. • Participan en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución del centro a la sociedad.

<p>Reconocimiento y valoración oportuna por parte del equipo directivo y de los otros responsables de los esfuerzos y los logros de las personas o instituciones interesadas en el centro educativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunican personalmente los fines, objetivos, valores, planificación y estrategia y metas de la organización a las personas que la integran. • Son accesibles, escuchan activamente y responden a las personas que integran el centro. • Ayudan y apoyan a las personas a realizar sus planes, y a alcanzar sus objetivos y metas. • Animar y permiten a las personas participar en actividades de mejora. • Reconocen, oportuna y adecuadamente, los esfuerzos de individuos y equipos, de todos los niveles de la organización.
---	---

1.2 ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

Por estrategia institucional se entiende el conjunto de fines, objetivos y valores del centro educativo, así como la forma en la que éstos se formulan e integran en los proyectos institucionales.

El presente criterio ha de reflejar cómo en la planificación y la estrategia del centro educativo se asume el concepto de mejora continua y cómo sus principios se utilizan en la formulación, revisión y mejora de las mismas.

Los fines expresan la razón de ser del centro educativo, lo que justifica su existencia continuada. Los objetivos manifiestan la imagen deseada y alcanzable del centro en un futuro mediato.

Se entiende por valores las ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro educativo e influyen en sus relaciones.

1.2.1 Subcriterios de Estrategia Institucional

Subcriterios	Áreas
<p>La planificación y la estrategia del centro educativo se basan en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal de administración y servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se efectúan la recogida y el análisis de la información sobre las necesidades y las expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa. • Se comprenden y anticipan las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad educativa. • La elaboración de los proyectos institucionales del centro, y en particular del proyecto educativo, se ha efectuado tras el análisis de las características socio-culturales y económicas, del clima escolar y de las posibilidades del centro.
<p>La planificación y la estrategia se basan en la información procedente del análisis y de las mediciones que</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza adecuadamente la información relativa a avances tecnológicos e innovaciones pedagógicas. • Se utiliza adecuadamente la información relativa a otros centros educativos que destacan por sus prácticas de mejora continua.

<p>realiza el centro sobre sus resultados y sobre el proceso de aprendizaje del personal, propio de las prácticas de mejora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza adecuadamente la información relativa a las directrices, normativa y legislación sobre educación. • Se recoge y se tiene en cuenta el resultado final de los indicadores internos de funcionamiento del centro, citados en el subcriterio 9b. • Se tienen en cuenta y aprovechan las actividades de formación del personal. • Se identifican y comprenden los indicadores socio-económicos y demográficos. • Se analizan y se tienen en cuenta las ideas y sugerencias de todos los sectores de la comunidad educativa. • Se analizan y tienen en cuenta las cuestiones sociales, medio-ambientales y legales.
<p>La planificación y estrategia del centro educativo se desarrollan, se revisan y se actualizan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican los factores más relevantes para la mejora del centro. • Se armonizan las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa. • Se desarrollan planes de acción de acuerdo con los fines, objetivos y valores. • Se experimentan, evalúan, corrigen y aplican los planes, • Se utilizan adecuadamente los recursos asignados para realizar la planificación y la estrategia. • Se establecen indicadores y se prevén revisiones en los mismos para actualizar y mejorar la planificación y la estrategia. • Se evalúa la eficacia de los indicadores. • Se utilizan las previsiones y los indicadores para la modificación, en su caso, de la planificación y la estrategia.
<p>La planificación y estrategia se desarrollan mediante la identificación de los procesos clave.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican los procesos clave necesarios para llevar a efecto la planificación y estrategia. • Se establecen claramente los responsables de los procesos clave. • Se definen los procesos clave, incluyendo el lugar que ocupan en los mismos los distintos sectores de la comunidad educativa. • Se revisa la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a efecto la planificación y estrategia.
<p>La planificación y estrategia se comunican e implantan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunican los proyectos institucionales del centro y se verifica que son conocidos por todos los sectores de la comunidad educativa. • Se utilizan la planificación y la estrategia como base para el establecimiento de los proyectos institucionales y la organización de actividades del centro.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen prioridades, se acuerdan y comunican los planes de acción, sus objetivos y sus metas. • Se evalúa el nivel de sensibilización de todos los sectores de la comunidad educativa con respecto a la planificación y la estrategia.
--	---

1.3 PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

Este criterio se refiere a cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el centro educativo la organización, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en aspectos individuales como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Se considera personal del centro educativo a cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en él.

La autoevaluación deberá mostrar cómo se actúa para mejorar las condiciones del personal y el modo en que éste se implica y participa en actividades para la mejora continua del centro.

1.3.1 Subcriterios del Personal del Centro Educativo.

Subcriterios	Áreas
Planificación, gestión y mejora del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Se organiza al personal de acuerdo con la oferta educativa y la planificación del centro educativo. • Se estimula el desempeño óptimo de las funciones y el compromiso de todo el personal. • Se revisa por el equipo directivo la planificación del personal), con la participación de los órganos de coordinación docente y los restantes responsables del centro educativo. • Se adaptan los horarios del personal a las necesidades del centro educativo. • Se investiga la satisfacción del personal y los datos obtenidos se utilizan para programar la mejora. • Se utilizan metodologías organizativas para mejorar la forma de trabajar.
Identificación, desarrollo, actualización y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas el centro.	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican y adecúan el conocimiento y la competencia de las personas a las necesidades del centro. • Se promueven y aplican planes de formación. • Se incorpora la cultura de la mejora continua a los planes de formación. • Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo. • Se revisa la efectividad de los planes de formación. • Se hacen compatibles los objetivos individuales y de equipo con los objetivos del centro educativo. • Se revisan y actualizan los objetivos del personal del centro.

	<ul style="list-style-type: none"> • Los órganos de coordinación didáctica revisan continuamente su funcionamiento. • Se valora el funcionamiento y los resultados del personal del centro y se le ayuda a mejorar.
Implicación, participación y asunción de responsabilidades por parte del personal del centro.	<ul style="list-style-type: none"> • Se estimula al personal para participar en acciones de mejora. • Se utilizan todas las actividades del centro educativo para fomentar la participación del personal en la mejora continua. • Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los distintos equipos docentes y del resto del personal. • Se faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa su eficacia. • Se anima a las personas de la organización a trabajar en equipo. • Se reconoce al personal por su implicación en la mejora continua. • Se apoya la formación del personal en mejora continua.
Comunicación efectiva entre el personal del centro.	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican las necesidades de comunicación del centro educativo. • El equipo directivo recibe información del personal docente y de administración y servicios. • El equipo directivo transmite información al personal docente y de administración y servicios. • Existe comunicación entre las personas, equipos y departamentos del centro educativo. • Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación. • Se comparten las mejores prácticas y el conocimiento.
Reconocimiento y atención al personal del centro.	<ul style="list-style-type: none"> • Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua. • Se tiene en consideración la situación física, psíquica y familiar de cada persona en la organización del trabajo. • Se fomenta la concienciación e implicación en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno. • Se reconoce y valora al personal por su actividad profesional.

1.4 RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS

Este criterio se refiere al modo en que el centro educativo gestiona eficazmente los recursos disponibles y las colaboraciones externas para realizar sus actividades, en función de la planificación y estrategia establecidas en el centro.

Por recursos se entiende el conjunto de medios económicos, instalaciones, equipamientos, recursos didácticos, información y las nuevas tecnologías, utilizados por el centro en el proceso educativo. La autoevaluación deberá mostrar cómo el centro distribuye eficazmente los recursos disponibles, cómo actúa para mejorar la gestión y el modo en que cada uno de ellos contribuye a la mejora continua del servicio educativo.

Son colaboradores externos, entre otros, la Inspección de Educación, las Unidades de Programas Educativos, los Centros de Profesores y Recursos, los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica, las Asociaciones de Padres de Alumnos, los Ayuntamientos, las Empresas, etc.

1.4.1 Subcriterios de Recursos proveedores y alianzas.

Criterios	Áreas
Gestión de las colaboraciones externas.	<ul style="list-style-type: none"> • Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de las colaboraciones externas. • Se identifican los colaboradores clave y las oportunidades de establecer relaciones de cooperación en consonancia con la planificación y la estrategia del centro. • Se estructuran las relaciones con los colaboradores para incrementar la eficacia y posibilidades del centro. • Se asegura que los planteamientos de la organización con la que se establece la cooperación son compatibles con los propios. • Se apoya el desarrollo mutuo del centro y de sus colaboradores, compartiendo experiencias y conocimientos. • Se generan y apoyan planteamientos y proyectos innovadores y creativos mediante el uso de colaboraciones. • Se suscitan sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor como efecto de las colaboraciones. • Se evalúa la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del centro. • Se establecen las relaciones adecuadas con las instituciones y personas que suministran recursos materiales al centro educativo,
Gestión de los recursos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de los recursos económicos. • Se gestionan de manera eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estrategia. • Se exploran nuevas actividades, propias del centro educativo, para la obtención de recursos adicionales a la dotación presupuestaria que el centro recibe. • Se evalúan y revisan las estrategias y prácticas económicas propias de la gestión del centro.
Gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se seleccionan los recursos, medios y técnicas adecuados a la planificación y estrategia del centro. • Se utilizan los edificios, instalaciones y equipamientos de acuerdo con la planificación y la estrategia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrollan usos alternativos, propios del centro educativo, de los edificios, instalaciones y equipamientos con el fin de que todos los sectores de la comunidad educativa los aprovechen mejor. • Se establecen programas adecuados de mantenimiento. • Se establece una gestión eficaz de inventarios de material. • Se establecen criterios para evitar el despilfarro. • Las instalaciones observan las condiciones de seguridad e higiene adecuadas para los alumnos y el personal. • Se reducen y se reciclan los residuos.
Gestión de la tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de la planificación y estrategia y de su impacto en la educación, en el propio centro educativo y en la sociedad. • Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes. • Se aprovecha la tecnología para apoyar la mejora.
Gestión de los recursos de la información y del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Se gestionan adecuadamente la entrada y la salida de la información en función de la estrategia y la planificación del centro educativo. • Se mantiene la información actualizada para toda la comunidad educativa y se asegura su validez e integridad. • La información es adecuada y accesible, y se facilita su uso al personal del centro educativo. • Se prepara adecuadamente la información para responder a las necesidades de las familias y de los alumnos. • Se facilitan enlaces de comunicación con la Administración Educativa y con otras fuentes externas al centro. • Se genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de la información y del conocimiento.

1.5 PROCESOS EDUCATIVOS

Se entiende por proceso el conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo.

Este criterio alude a cómo se gestionan y evalúan los procesos y a cómo se revisan, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro educativo, en consonancia con la planificación y la estrategia del centro y para satisfacer plenamente a sus usuarios y colaboradores.

En un centro educativo hay una serie de procesos clave que necesitan ser diseñados y requieren una atención singular. Son los referentes a las siguientes áreas:

- Organización del centro (horarios, adscripción del personal, agrupamiento de alumnos, gestión del comedor y transporte...)
- Clima escolar {convivencia, inserción de los nuevos alumnos, control de asistencia y entradas y salidas del centro...}
- Enseñanza y aprendizaje (aplicación del proyecto curricular, cumplimiento de las programaciones, tasas de promoción del alumnado...)
- Evaluación del alumnado (carácter continuo de la evaluación, ejecución de las decisiones de las juntas de evaluación...)
- Orientación y tutoría (aplicación de los objetivos de tutoría en los distintos cursos, con los padres, en los equipos de profesores...)

1.5.1 Subcriterios de procesos educativos

Subcriterios	Áreas
Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en el centro educativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Se diseñan los procesos del centro educativo, incluyendo los procesos clave necesarios para llevar a cabo la planificación y la estrategia. • Se designan los responsables de todos los procesos y se establecen procedimientos sencillos y adecuados para su gestión. • Se aplican a la gestión de procesos sistemas normalizados. • Se establecen claramente objetivos de rendimiento y se implantan sistemas de medición de los procesos. • Se contemplan y resuelven los temas referentes a las relaciones entre las personas que intervienen en la gestión de los procesos dentro del centro y con los colaboradores externos para su gestión de manera efectiva.
Se introducen en los procesos las mejoras necesarias, mediante la innovación, con objeto de satisfacer plenamente a los usuarios e interesados	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican y priorizan oportunidades de mejora y otros cambios que incidan en el rendimiento de los procesos. • Se utilizan los resultados finales y los de medición de la percepción de los usuarios, así como la información procedente de las actividades de aprendizaje para mejorar los procedimientos. • Se fomenta la creatividad y el trabajo en equipo de las personas del centro para conseguir cambios que incidan en su mejora. • Se incorpora la información procedente de padres y alumnos y otros interesados con el fin de estimular la innovación en la gestión de los procesos. • Se apoya la implantación de nuevos métodos de trabajo y el uso de las nuevas tecnologías para simplificar los procedimientos. • Se establecen los métodos adecuados para gestionar eficazmente los cambios. • Se aplican experimentalmente los nuevos procesos y se controlan sus efectos en ámbitos concretos de la vida del centro antes de generalizarlos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunican los cambios introducidos en los procesos a todos los Interesados. • Se forma adecuadamente al personal antes de introducir los cambios y se asegura la efectividad de la formación. • Se verifica que los cambios introducidos en los procesos posibilitan los resultados previstos.
Los servicios y prestaciones del centro se diseñan y desarrollan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizan análisis de requerimientos, tales como encuestas a usuarios para determinar sus necesidades y expectativas sobre los servicios actualmente prestados. • Se prevén e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los usuarios. • Se diseñan y desarrollan nuevos servicios (o nuevas modalidades de prestación del servicio) que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios. • Se generan nuevos servicios con los colaboradores del centro.
Los servicios y prestaciones del centro se gestionan sistemáticamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunican y ponen a disposición de padres y profesores todos los servicios actuales y potenciales del centro. • Se proporciona la adecuada atención y asesoramiento a los usuarios y al público en general sobre los servicios prestados.
Gestión, revisión y mejora de las relaciones con los alumnos y padres, en relación con los servicios que ofrece el centro.	<ul style="list-style-type: none"> • Se determinan y satisfacen las necesidades de los usuarios fruto del contacto habitual con ellos. • Se gestiona la información procedente de los contactos habituales con el usuario, incluidas las quejas y reclamaciones. • Hay implicación proactiva con el usuario para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones. • Se hace un seguimiento de las prestaciones de los distintos servicios del centro, de la atención prestada a los usuarios para determinar los niveles de satisfacción con los servicios. • Hay un esfuerzo por mantener la creatividad y la innovación en las relaciones con padres y alumnos.

1.6 RESULTADOS EN LOS ESTUDIANTES

Este criterio se refiere a la eficacia en la prestación del servicio en relación a los logros con los usuarios del servicio educativo.

El usuario del servicio educativo es todo aquel que se beneficia directamente de las actividades del centro. Son usuarios directos el alumno y su familia.

Por logros en relación con los usuarios se entiende la percepción del cumplimiento por parte del centro, de sus fines, objetivos y valores, así como las mediciones internas que muestran los resultados del centro.

Por servicio educativo se entiende la formación que recibe el alumno, concretamente los conocimientos y las habilidades que le sirven para su desarrollo personal, así como los servicios complementarios que resulten necesarios.

1.6.1 Subcriterios de Resultados estudiantes.

Subcriterios	Áreas
<p>Medidas de percepción.</p> <p>Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los usuarios, padres y alumnos, sobre el centro, y se obtienen, entre otros medios, a través de las encuestas a los propios usuarios, a los miembros de los órganos de participación en el centro (asociaciones de padres de alumnos, asociaciones de antiguos alumnos,) y a través del estudio de los reconocimientos y de las reclamaciones sobre la labor realizada.</p>	<p>Se pueden medir, entre otros, los siguientes aspectos:</p> <p>— La imagen del centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento que los padres y alumnos tienen del Proyecto Educativo de Centro. • Identificación de padres y alumnos con el Proyecto Educativo de Centro. • Satisfacción de padres y alumnos por su pertenencia al centro. • Accesibilidad del personal del centro {Equipo Directivo, profesorado, personal de administración y servicios). • Capacidad de respuesta del centro para resolver las demandas planteadas. • Satisfacción de padres y alumnos con la comunicación entre ellos y el centro educativo, • Satisfacción de padres y alumnos con las instalaciones y los accesos del centro. • Satisfacción de padres y alumnos por los conocimientos externos recibidos por el centro. <p>— Procesos del centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de padres y alumnos por la actuación didáctica. • Satisfacción de padres y alumnos con los procesos de evaluación y con la explicación que sobre ellos reciben. • Satisfacción de padres y alumnos con la acción tutorial. y con la orientación académica y profesional en el centro. • Percepción sobre las innovaciones establecidas en el centro educativo. <p>— Organización y funcionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de padres y alumnos con los resultados académicos del centro. • Satisfacción de padres y alumnos con la organización y funcionamiento general del centro. • Satisfacción de padres y alumnos con el clima de convivencia y con las relaciones humanas en el centro,

	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción sobre las innovaciones establecidas en el centro educativo. • Percepción sobre la organización de horarios de los distintos servicios del centro (secretaría, dirección, jefe de estudios, tutores.) para atención a padres y alumnos. • Percepción de la organización de la información en los distintos servicios del centro. • Satisfacción de padres y alumnos por las colaboraciones establecidas por el centro. • Percepción del tratamiento de las quejas y reclamaciones. • Percepción sobre el tiempo de respuesta a las quejas y reclamaciones. <p>— Arraigo de [os usuarios en el centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deseo de continuar en el centro. • Voluntad de inscribir a otros familiares en el centro. • Voluntad de recomendar el centro a otras personas.
<p>Indicadores de rendimiento.</p> <p>Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del centro. El centro compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones de sus usuarios (padres y alumnos).</p>	<p>Se pueden medir, entre otros, los siguientes aspectos:</p> <p>— La imagen externa del centro;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número y naturaleza de premios y reconocimientos concedidos a alumnos, a profesores o al centro educativo. • Número y carácter de las apariciones del centro en los medios informativos. • Número de solicitudes de admisión en relación con las plazas ofertadas por el centro. <p>— Procesos del centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados académicos en las sucesivas evaluaciones. • Número y naturaleza de los proyectos de innovación y/o de mejora en los que participa el centro educativo. • Número de entrevistas personales con alumnos (de los tutores, del jefe de Estudios, del Dpto. de Orientación). • Número de entrevistas personales con familias (del director, de los tutores, del Jefe de Estudios, del Dpto. de Orientación). • Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta. • Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas. • Rectificaciones a partir de las sugerencias e iniciativas de padres y alumnos que se han recibido. • Logros en comparación con los objetivos previstos. <p>— Organización y funcionamiento:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Número de quejas. • Número y tipo de las demandas de información por parte de los usuarios. • Grado de participación de los alumnos en las actividades extraescolares y complementarias del centro educativo. • Grado de participación de los padres en las actividades extraescolares y complementarias del centro educativo. • Grado de colaboración de antiguos alumnos en las actividades promovidas por el centro. • Número y porcentaje de alumnos que al finalizar su estancia en el centro educativo acceden a los estudios deseados o consiguen un puesto de trabajo. • Número de incidencias disciplinarias. <p>— Arraigo de los usuarios en el centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de alumnos que solicitan su ingreso en el centro por sugerencia de otros alumnos y familias del centro. • Familiares de antiguos alumnos que solicitan su ingreso en el centro. • Número de bajas voluntarias. • Grado de participación de antiguos alumnos en las actividades promovidas por el centro.
--	---

1.7 RESULTADOS EN EL PERSONAL

Este criterio se refiere a los logros que está alcanzando el centro en relación con el personal que lo integra.

1.7.1 Subcriterios de Resultados personal

Subcriterios	Áreas
<p>Medidas de percepción.</p> <p>Estas medidas se refieren a la percepción que tiene del centro el personal que lo integra y se obtienen, entre otros medios, a través de encuestas al propio personal, a otros grupos del centro, y a través de las evaluaciones de</p>	<p>— Motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para implicarse en el proyecto educativo. • Para participar en proyectos de innovación didáctica. • Para trabajar en equipo. • Para realizar el plan de acción tutorial establecido por el centro. • Para implicarse en los procesos de comunicación del centro. • Para implicarse en los planes de formación inicial y continua en relación con la cualificación personal. • Para participar en la toma de decisiones. • Para participar en las colaboraciones externas establecidas por el centro. • Para participar en los procesos de mejora y gestión del cambio.

<p>rendimiento establecidas,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para asumir responsabilidades individuales. • Para tomar iniciativas propias. <p>— Satisfacción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por la imagen que ofrece el centro hacia el exterior • Por las formas de introducir los cambios. • Por los resultados que se obtienen. • Por la pertenencia al centro. • Por el tipo de liderazgo que se ejerce en el centro. • Por los reconocimientos recibidos. • Por el trato justo recibido. • Por los recursos de que dispone el centro. • Por la gestión de los recursos económicos. • Por las condiciones de higiene y seguridad. • Por el entorno y condiciones de trabajo.
<p>Indicadores de rendimiento.</p> <p>Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del centro. El centro compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones que sobre el centro tiene su personal.</p> <p>Los indicadores de rendimiento en un centro educativo pueden hacer referencia a las siguientes áreas:</p>	<p>— Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los objetivos previstos en la Programación General Anual. • Incidencia de los planes de formación en la consecución de los objetivos del centro. • Grado de consecución de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos previstos por el centro en sus proyectos institucionales. <p>— Motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de participación en actividades de formación y desarrollo profesional. • Participación en programas y equipos de mejora. • Grado de participación en otros equipos existentes en el centro. • Participación del personal en los objetivos y fines del centro educativo. • Grado de aprovechamiento de las propuestas realizadas por los diversos grupos de trabajo del centro educativo. <p>— Satisfacción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número y carácter de las menciones positivas que se hacen del personal. • Tasas de absentismo. • Número de quejas y reclamaciones. • Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta. • Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas sugerencias o iniciativas del personal. • Grado de estabilidad del personal en el centro. • Número de conflictos entre el personal del centro educativo.

	<ul style="list-style-type: none"> Número de conflictos del personal con los usuarios. <p>— Servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> Grado de eficacia en la transmisión de la comunicación. Grado de satisfacción obtenida en el tratamiento de las quejas.
--	---

1.8 RESULTADOS DE LA COMUNIDAD

Por resultados en el entorno se entienden los logros y la eficacia del centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular:

Este criterio medirá el impacto del centro educativo en otras instituciones y personas distintas a los usuarios directos y al personal del centro.

1.8.1 Subcriterios de Resultados de la comunidad

Subcriterios	Áreas
<p>Medidas de percepción.</p> <p>Estas medidas se refieren a la percepción del centro por parte de la sociedad, y se obtienen, a través de encuestas, informes y reuniones públicas, y de las relaciones con representantes sociales e institucionales.</p>	<p>Las medidas de la percepción del centro educativo por parte de la sociedad pueden hacer referencia a:</p> <p>— Sus actividades como miembro integrante de la sociedad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comportamiento de los alumnos y del personal en el exterior. Relaciones y actividades conjuntas con otros centros educativos. Relaciones, en su caso, con las empresas de distinto tipo vinculadas al centro educativo. Relaciones y actividades conjuntas con otras instituciones. Difusión de programas y actividades del centro que implican al entorno (escuelas viajeras, intercambios escolares, reciclado de materiales y reducción de residuos, etc.), Actividad de reciclado de materiales y reducción de residuos. <p>— Implicación en la comunidad donde está:</p> <ul style="list-style-type: none"> Impacto del centro, en su caso, en los temas referentes a empleo. Utilización de las instalaciones del centro para fines sociales y culturales del entorno. Acciones sociales en el entorno por parte de las personas del centro educativo. Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno. Cuidado y limpieza de las zonas externas del centro y de su entorno.

<p>Indicadores de rendimiento.</p> <p>Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del centro. El centro compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones que sobre el centro tiene la sociedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos explícitos recibidos por el centro educativo. • Número de quejas realizadas por la población. • Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de la respuesta. • Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas. • Número de incidentes relacionados con salud laboral y escolar. • Informes de inspectores y otros profesionales expertos.
---	---

1.9 RESULTADOS DEL CENTRO EDUCATIVO

Por resultados clave del centro educativo se entiende lo que consigue el centro respecto a los objetivos previstos en la planificación y estrategia, concretados en los procesos más significativos, utilizando para ello los medios de que dispone.

Los resultados del centro educativo constituyen en primer término pruebas de la eficiencia y la efectividad en la formación del alumno. En su valoración se tendrán en cuenta las circunstancias particulares que concurren en cada centro.

Son, por tanto, resultados del centro educativo cualquier logro en el terreno de la educación, de la gestión o de la acción social, a corto, medio y largo plazo, que contribuya al éxito del mismo.

1.9.1 Subcriterios de Resultados del Centro educativo.

Subcriterios	Áreas
<p>Resultados clave del rendimiento del centro educativo.</p>	<p>Estas áreas son los resultados clave planificados por el centro y que dependen de los objetivos fijados por el mismo.</p> <p>— Resultados de los procesos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la organización del centro. • Resultados de los procesos establecidos para mejorar el clima escolar. • Resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje. • Resultados de los procesos establecidos para la evaluación de los alumnos. • Resultados de los procesos de orientación y tutoría. <p>— Resultados de la gestión del equipo directivo</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de desarrollo de los fines objetivos y valores del centro educativo. • Grado de implantación de criterios y procesos de mejora continua. • Nivel de implicación en colaboraciones externas con otras instituciones. • Grado de reconocimiento y valoración de los esfuerzos y logros de las personas y/o instituciones interesadas en el centro educativo. <p>— Resultados en la planificación y estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> • En qué medida las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa han influido en la planificación y la estrategia del centro. • En qué medida la planificación y la estrategia se ha basado en los análisis de los resultados de las propias prácticas de mejora del centro. • En qué medida se ha revisado y actualizado la planificación y estrategia. • En qué medida la planificación y estrategia se ha desarrollado identificando procesos clave. • En qué medida la planificación y estrategia se ha comunicado e implantado. <p>— Resultados de la gestión de los recursos y de las colaboraciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la gestión de las colaboraciones externas. • Resultados de la gestión de los recursos económicos. • Resultados de la gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos. • Resultados de la gestión de la tecnología. • Resultados de la gestión de los recursos de la información y del conocimiento
<p>indicadores clave del rendimiento del centro.</p> <p>Son medidas internas que realiza el centro sobre las distintas fases que conforman los procesos. Estas mediciones deben compararse con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su</p>	<p>Procesos clave:</p> <p>— Organización del centro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criterios para la adscripción del personal. • Criterios para la determinación de los horarios. • Criterios para la organización de las guardias. • Criterios para la organización de las sustituciones. • Criterios para el agolpamiento de los alumnos. • Funcionamiento y gestión del transporte. • Funcionamiento y gestión del comedor escolar. • Funcionamiento y gestión de la biblioteca escolar. • Criterios para la realización de actividades complementarias y extraescolares. • Criterios para organizar los espacios del Centro.

rendimiento, así como para predecir los propios resultados.

Áreas: Estas áreas deberán ser expresadas por el centro a través de indicadores. Con dichos indicadores se realizarán las mediciones de los resultados. Ejemplos de traducción de alguna de estas áreas a indicadores podrían ser los siguientes:

- Funcionamiento y organización del área administrativa.
- Relaciones con la Administración Educativa.

— **Clima Escolar**

- Control de las faltas de asistencia y retrasos de los alumnos.
- Organización de las entradas y salidas de los alumnos.
- Existencia de planes para la inserción de los nuevos alumnos en el centro.
- Existencia de planes elaborados para mejorar las relaciones con los padres y los alumnos.
- Consecución de actitudes cívico-sociales en los alumnos.

— **Proceso de enseñanza-aprendizaje**

- Cumplimiento de las programaciones didácticas.
- Evaluación positiva de los alumnos.
- Alumnos repetidores.
- Abandono del centro por el alumnado.
- Éxito de los alumnos en pruebas externas.
- Aplicación de los programas de diversificación curricular.
- Aplicación de los programas de educación compensatoria.
- Aplicación de los programas de integración.

— **Evaluación de los alumnos**

- Cumplimiento del carácter integrado y continuo de la evaluación.
- Aplicación de los criterios de evaluación aprobados en las programaciones didácticas.
- Cumplimiento de las decisiones de las juntas de evaluación.
- Modificaciones de los criterios y procesos de evaluación como resultado del proceso de evaluación continua.

— **Orientación y tutoría**

- Criterio de actuación de los Departamentos de orientación.
- Criterio de actuación de los equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica.
- Aplicación de los objetivos planificados en las tutorías de los cursos y de los grupos de alumnos.
- Aplicación de los objetivos elaborados en la tutoría de padres.
- Aplicación de los objetivos planificados en la tutoría con los equipos de profesores.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de los objetivos planificados en la tutoría en los centros de trabajo. <p>— Gestión del equipo directivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas adoptadas por el equipo directivo para la consecución de los objetivos planificados por el centro. • Reuniones promovidas por el equipo directivo para la implantación de la práctica de la mejora continua. • Efectos de mejoras conseguidas como consecuencia de estas reuniones. • Ayuda y dotación de recursos por parte del equipo directivo para dinamizar las prácticas de mejora continua.
--	---

EL PROCESO GENERAL DE AUTOEVALUACIÓN

La autoevaluación se desarrollará siguiendo un conjunto de pasos y acciones organizadas en cuatro fases interrelacionadas e interdependientes entre sí. Es decir, para pasar a la siguiente fase se debe haber logrado los resultados esperados de la fase anterior. El siguiente esquema representa esa secuencia de pasos que se debe seguir en el proceso.



Ilustración 1 Pasos para realizar la autoevaluación

Como en todo proceso se necesita de un organismo regidor, en este caso lo llamaremos “comisión de autoevaluación”, quien se encargará de velar que las fases de la autoevaluación del CE se desarrollen de la mejor manera, asumiendo así una función de agentes de cambio. A continuación, se desarrolla la fase previa que comprende la creación de esta comisión, sus funciones y responsabilidades, además del tiempo que funcionara como tal.

1 FASE PREVIA: CONFORMACIÓN DE LA COMISIÓN DE AUTOEVALUACIÓN

PRESENSIBILIZACIÓN

CONFORMACION DE LA COMISION

Antes de iniciar este proceso de reflexión conjunta como Centro Educativo, se debe contar con ciertas **condiciones y aspectos previos** necesarios que aseguren la continuidad y éxito del proceso. Entre estas condiciones y aspectos tenemos:

1.1 Pre Sensibilización: El Director del CE lidera el proceso

La motivación para iniciar un proceso de mejora puede partir de cualquiera de los actores de la comunidad educativa: directivos, docentes, padres de familia e incluso los propios estudiantes. Sin embargo, es necesario contar con la **decisión, compromiso y liderazgo de la Dirección** del CE para llevar a cabo el proceso. Esto garantizará no sólo que la autoevaluación progrese y culmine con éxito, sino la implementación de las acciones establecidas en el Plan de mejora.

Esta motivación inicial o pre sensibilización, se hace mediante una asamblea general, en la que se expone la disposición de iniciar el proceso de autoevaluación del centro educativo.

1.2 Comisión de autoevaluación conformada, comprometida y familiarizada con el proceso

1.2.1 Aspectos generales de la Comisión de Autoevaluación

La Comisión de autoevaluación es el equipo de personas encargadas de organizar y conducir el proceso de autoevaluación. Este equipo debe ser elegido y conformado con la participación de toda la comunidad educativa y debe tener el respaldo de la Dirección, así como de los demás miembros de nuestra comunidad educativa.

Luego de conformada la Comisión es necesario que se familiaricen con el proceso, metodología, herramientas para la autoevaluación, de tal manera que se cuente con los conocimientos suficientes para dirigir la planificación y la ejecución de la autoevaluación con el mayor acierto posible.

Para ello se debe revisar cuidadosamente toda la Guía de Autoevaluación, poniendo especial énfasis en las herramientas de recolección de información.

Como parte del proceso de auto-capacitación, los miembros de la Comisión deben revisar a profundidad el Modelo de Autoevaluación que se utilizara a lo largo de la autoevaluación. Se deben familiarizar con los criterios, subcriterios y áreas que comprenden, para así ir anticipando las evidencias que se deben recoger.

Esta auto-capacitación o capacitación grupal puede durar entre 15 días a un mes. Es importante que los miembros de la Comisión establezcan previamente cuánto tiempo tomara para completar la revisión de los documentos mencionados, antes de iniciar el proceso mismo de la autoevaluación.

1.2.1.1 Filosofía de la comisión de autoevaluación

Para que la comisión esté basada en principios y conserve una orientación hacia los resultados durante todo el proceso de autoevaluación, se expone la filosofía de la comisión de autoevaluación.

Misión

Somos la Comisión responsable de evaluar, analizar y desarrollar e implementar propuestas orientadas a fortalecer y modernizar la gestión de la calidad en los Centros Escolares a través del Modelo de evaluación de la gestión de la calidad educativa, para contribuir al mejoramiento de los procesos y/o servicios institucionales prestados a la población escolar salvadoreña y fortalecer la cultura orientada a la excelencia a nivel escolar.

Visión

Ser una Comisión referente nacional, que contribuya a evaluar la Gestión de la calidad de los Centros Escolares, en el marco de Modelos de Excelencia, fomentando la cultura de la calidad con base a la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, promoviendo la búsqueda permanente de nuevas tendencias que favorezcan la calidad de los servicios institucionales, centrados en los usuarios y con orientación a la excelencia.

Valores

- Orientación a la excelencia
- Cooperación
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Integridad

1.2.2 Conformación de la Comisión de autoevaluación.

¿Quiénes conforman esta Comisión de Autoevaluación?

Está conformada por el Director y representantes elegidos de los diferentes actores de la comunidad educativa: docentes, estudiantes, padres de familia, así como miembros del Consejo Directivo Escolar (CDE) y de la comunidad en general.

Las personas que acompañan al Director en esta Comisión son elegidas democráticamente por el CDE y deben reunir ciertas características que les ayuden con la tarea que deben realizar. Presentamos a continuación algunas características que son importantes:

- Capacidad para comunicarse de manera efectiva.
- Capacidad para el trabajo en equipo.
- Compromiso con la Institución Educativa.
- Ser reconocidos por sus cualidades profesionales y personales.

Cada miembro de la comisión tiene una función predefinida para lograr los objetivos de la autoevaluación, los perfiles de estos se muestran a continuación:

- **Perfiles de los miembros de la comisión de autoevaluación**

La Comisión de autoevaluación adoptará un papel muy importante en el funcionamiento del modelo de autoevaluación, como parte de la mejora continua en el modelo ya que tendrá como función principal apoyar junto con el Director de la institución en la solución de problemas identificados que interfieren con el logro de los objetivos de calidad.

Para el número de miembros del comité se recomienda que no debe exceder de 8 personas debido a que un número mayor de miembros dificulta la coordinación del trabajo mismo, ya que reuniones de este carácter en donde se ve involucrado un gran número de personas resultan ser poco eficientes principalmente a la hora de un consenso o en toma de decisiones. Se propone que los miembros que lo integren sean los siguientes:

Miembros de la comisión de autoevaluación:

- Presidente del Comisión: Director de la institución o su representante (sub director).
- Vicepresidente de la Comisión: Representante del área docente.
- Secretario de la Comisión: Representante del área administrativa.
- Vocales: Todos los demás representantes de cada sector.

Perfiles de los miembros integrantes de la Comisión de Autoevaluación.

La comisión de autoevaluación es un grupo de personas que brinda su apoyo para el establecimiento, documentación, implementación, mantenimiento y la mejora continua del modelo de calidad de la gestión del CE. Por ello se definen las funciones que deben de realizar los miembros que lo componen para cumplir con este propósito.

A continuación, se presentan los perfiles de los miembros de la comisión de autoevaluación:

Perfil del Presidente del Comité

a. Funciones del presidente de la comisión.

1. Planificación de actividades relacionadas con la Concientización y Capacitación de la comisión de autoevaluación.
2. Revisión de la documentación necesaria para el Modelo de Calidad de la Gestión.
3. Aprobaciones previas para solicitud de recursos materiales para el desarrollo e implementación del Modelo de Calidad de la Gestión.
4. Dirigir la implementación, evaluación y desarrollo del Modelo de Calidad de la Gestión.
5. Presidir las sesiones de la comisión y hacer cumplir las resoluciones y acuerdos de la misma.

b. Aptitudes y Habilidades

El representante de la dirección debe poseer como características personales las siguientes aptitudes y habilidades:

Aptitudes:

- Poseer espíritu de trabajo en equipo.
- Capacidad para establecer relaciones interpersonales con los miembros de la comisión.
- Poseer aptitud de liderazgo y proactividad.
- Alto interés y compromiso por la mejora continua de la calidad en la gestión.

Habilidades:

- Conocimiento sobre el modelo de calidad de la gestión diseñado.

- Conocimiento sobre los procesos y servicios que presta la Institución.
- Capacidad para analizar datos a través de herramientas estadísticas.
- Sólidos conocimientos de la documentación de respaldo de la institución en lo referente a las de necesidades de información que requiere el modelo.

Perfil de Miembros del Comité de Calidad

a. Funciones de Miembros de la Comisión de Autoevaluación.

Vice-presidente

1. Coordinar y Asegurar junto con el Presidente del comité que se establezcan, implementen y mantengan los procesos y procedimientos del modelo.
2. Presidir las reuniones del Comité de Calidad en ausencia del Presidente.
3. Hacer llegar al seno del Comité las propuestas y puntos de vista de la comunidad educativa
4. Proponer mejoras para el desempeño de los procesos
5. Velar y apoyar el desarrollo adecuado del proceso de mejora continua.

Secretario

1. Llevar a cabo la logística necesaria para el adecuado funcionamiento de la comisión de autoevaluación.
2. Convocar a la celebración de las sesiones ordinarias o extraordinarias que se realicen.
3. Vigilar la elaboración correcta de la convocatoria, orden del día y el listado de asuntos que se tratarán en cada sesión, incluyendo los documentos necesarios.
4. Levantar acta de cada una de las sesiones y remitirla a los miembros para su firma.
5. Firmar el acta de la sesión a realizarse.
6. Hacer llegar al seno del Comité las propuestas y puntos de vista de los usuarios
7. Velar y apoyar el desarrollo adecuado del proceso de mejora continua.

Vocales

1. Asistir a las sesiones ordinarias o extraordinarias que se convoquen;
2. Aportar al modelo as consideraciones que competen a su área dentro de la comunidad educativa.
3. Participar activamente en las propuestas del plan de mejora.

b. Aptitudes y Habilidades

Los miembros del comité deben poseer como características personales las siguientes aptitudes y habilidades:

Aptitudes:

- Poseer aptitud proactiva.
- Poseer espíritu de trabajo en equipo.
- Capacidad para establecer relaciones interpersonales dentro de la organización.
- Alto interés y compromiso por la mejora continua de la calidad en los servicios

- Capacidad para aceptar sugerencias por parte del personal y usuarios de la Institución.

Habilidades:

- Conocimientos sobre el modelo de calidad de la gestión.
- Conocimiento sobre los procesos y servicios que presta la Institución (los que competen a su área).

¿Cómo elegir a los miembros?

A excepción del Director, cuya presencia es ineludible, cada uno de los grupos integrantes de la comunidad educativa deben elegir de manera independiente a sus representantes. Es decir, los docentes elegirán a sus representantes, lo mismo harán los estudiantes, el propio Órgano de dirección y los padres de familia.¹

La forma en que se conduzca el proceso de elección puede variar de un CE a otro, pues cada CE conoce el procedimiento que funciona mejor para ellos. Sin embargo, se propone algunas sugerencias y recomendaciones:

1	<p><i>Convocar a reunión a toda la comunidad escolar:</i> docentes, padres de familia, personal directivo, estudiantes y demás miembros del CE. Esta será una primera reunión de información y sensibilización previa sobre el proceso que se va a iniciar. La reunión podrá ser dirigida por el Director de la institución.</p> <p>En esta reunión se informará sobre las características e importancia de la autoevaluación, la necesidad de conformar un equipo de trabajo o Comisión de autoevaluación que lo conduzca, así como se presentará el perfil de las personas que deben ser elegidas para integrarlo.</p>
2	<p><i>Trabajar en grupos:</i> Para elegir a los representantes se sugiere trabajar en grupos, es decir separarse por actores educativos para que cada grupo pueda elegir a sus representantes (<i>dos de cada sector</i>): 1) docentes, 2) estudiantes, 3) padres de familia. Y un representante del área administrativa.</p> <p>Con el fin de hacer más manejable este proceso se sugiere tomar los representantes del sector alumnos y padres de familia, los que integran el CDE, uno de cada turno (matutino y vespertino), de no lograr consenso en este punto se procede en la elección popular como se mencionó anteriormente.</p>
3	<p><i>Proponer candidatos.</i> Se utiliza un pizarrón para anotar a los candidatos que en consenso y por aceptación de este serán los que someterán a votación.</p>
4	<p><i>Definiendo a los representantes:</i> En base a los candidatos propuestos, se contabiliza e identifica a las dos personas con mayor cantidad de votos. Ellos serán los representantes elegidos.</p>
5	<p>Se presenta a los representantes y se elabora el acta de reunión. En el acta de acuerdos de la reunión debe quedar conformada la Comisión de autoevaluación del CE.</p>

¹ Es importante recalcar que este proceso se puede respaldar mediante la elección que previamente se ha hecho de los miembros propietarios del CDE, estos pueden fungir como representantes de la comunidad estudiantil y sector padres de familia, ante la Comisión de Autoevaluación.

- **Acta de conformación de la comisión de autoevaluación**

Una vez forma la comisión, se procede a llenar el acta que avala su participación como tal en el proceso de autoevaluación.

MINISTERIO DE EDUCACION
DIRECCION DEPARTAMENTAL DE _____

ACTA DE CONFORMACION DE LA COMISION DE AUTOEVALUACION

Centro Educativo: _____ Cod: _____

A las _____ horas del día _____ de _____ del año _____

En las instalaciones del CE en mención, se realizó la conformación de la comisión de autoevaluación.

Se detalla los miembros propuestos por casa sector de la comunidad educativa.

Sector	Representante
Dirección	
Administrativo/subdirector	
Docente	
Estudiantil	
Padres de familia	

De los miembros que anteriormente se exponen se organiza la comisión de autoevaluación teniendo como respaldo la consignación de cada sector respecto al cargo que su representante tendrá ante la comisión. Quedando conformada la comisión de autoevaluación de esta institución así:

Cargo	Representante	Área	Firma
Presidente		Director	
Vicepresidente		Docente	
Secretario		Administrativo/ subdirector	
Vocales		Docente	
		Alumno	
		Alumno	
		Padre/madre	
		Padre/madre	

¿Cuándo empieza y termina el trabajo de la Comisión?

La Comisión trabajará en equipo todo el tiempo que dure la autoevaluación, es decir, desde la preparación del proceso (Fase I) hasta acompañar al proceso de verificación externa (Fase 4). Cuando se llega a este paso, la función de la Comisión será de seguimiento a la implementación del Plan de mejora.

2 FASE 1: PREPARACIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Esta primera fase tiene como objetivo preparar la autoevaluación, no solo mediante la planificación, sino también mediante acciones que generen un clima favorable al desarrollo del proceso.

Esta fase comprende dos pasos importantes que se detallan a continuación:



2.1 Planificar y organizar la autoevaluación

¿Qué objetivo tiene la planificación y organización del proceso?

Contar con un Plan de trabajo que precise las acciones, los productos y las fechas en cada fase a fin de hacer el seguimiento y asegurar que se realicen en los tiempos estimados.

2.1.1 Elaborar el Plan de Trabajo

La Comisión de autoevaluación deberá planificar la implementación del proceso mediante un Plan de trabajo que contemple las fases y pasos de la autoevaluación.

El Plan de trabajo permitirá visualizar los resultados a ser alcanzados, en qué plazo y quién sería la persona o instancia responsable de ejecutarlo.

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de autoevaluación no tiene una duración fija, puede durar entre 6 meses y un año aproximadamente, hasta tener elaborado un Plan de mejora. Sin embargo, para orientarse en la duración de cada paso de la autoevaluación, se ira presentando a lo largo del proceso los tiempos sugeridos para cada uno de ellos, de manera que el Plan de trabajo de pautas de tiempo realistas para realizar la autoevaluación de manera adecuada.²

Se presenta a continuación una sugerencia de cómo elaborar el plan de trabajo de manera sencilla:

Resultados	Acciones	Plazo sugerido	Responsable
Comunidad educativa informada de la iniciación del proceso de autoevaluación.	Sensibilización del proceso de autoevaluación	30/06	Director de la institución educativa.

² El tiempo de duración del proceso de autoevaluación de cada Centro Educativo será variable y dependerá del contexto, de las características de cada institución y a la dedicación que se le asigne.

Comisión autoevaluación conformada de	Convocar a representantes de los sectores de la comunidad educativa y expresar que deben nombrar sus representantes ante la comisión de autoevaluación.	15/07	Director de la institución educativa. Representantes de cada sector educativo.
Comisión capacitada	El director de la institución es quien se encarga de capacitar la comisión, previo que él ya fue instruido en estas competencias.	31/07	Director de la institución educativa.
Comisión organizada	Delegar funciones a cada miembro de la comisión.	15/08	Comisión de autoevaluación.
Utilería lista para ser aplicada.	Preparar el material que se necesite, además de disponer un lugar adecuado para almacenar y resguardar el material en proceso.	31/08	Comisión de autoevaluación.
Aplicación de instrumentos autoevaluación (cuestionarios y formularios).	Llenar la serie de instrumentos (cuestionario y formulario) para cada criterio, uno por semana.	07/11	Comisión de autoevaluación.
Análisis parcial y total de los cuestionarios.	Con el respaldo de los cuestionarios llenos, se procede al escrutinio parcial y total, haciendo uso de los formatos destinados para ello.	15/11	Comisión de autoevaluación.
Plan de mejora	Ayudándose de los formularios, extraer y resumir las oportunidades de mejora que a conveniencia de la institución se tomaran en cuenta en el plan-	30/11	Comisión de autoevaluación.
Informe de autoevaluación	Redactar el plan con la propuesta de contenido indicado, y si es necesario agregar más información relevante.	15/12	Comisión de autoevaluación.

2.1.2 Organizar la comisión de autoevaluación

Se quiere distribuir y delegar las tareas a los miembros de la Comisión.

La pregunta guía en esta etapa es: *¿Cómo se organiza la Comisión?* Debe organizarse de modo que pueda responder a las tareas propias de la autoevaluación. Para ello, se sugiere que se elija a un presidente y secretario de la Comisión (partes fundamentales para que el proceso funcione). Por otro lado, la Comisión de Autoevaluación puede contar con la participación de otros miembros que no formen parte de ésta.

¿Qué funciones tiene esta Comisión? Tiene las siguientes funciones principales:

- Conducir/coordinar el proceso de autoevaluación.
- Involucrar a los demás miembros de la institución educativa en las actividades propias de la autoevaluación y posteriormente en los planes de mejora.
- Comunicar a la comunidad educativa los avances y resultados de la autoevaluación.
- Conducir la aplicación de instrumentos y recolección de información, así como el análisis de los resultados.
- Recoger aportes para elaborar planes de mejora.
- Impulsar la implementación de las acciones del plan de mejora.
- Contribuir a la transferencia del conocimiento adquirido durante el proceso a otros CE, compartiendo experiencias y creando alianzas para la mejora.
- Redactar el Informe de Autoevaluación.
- Realizar el seguimiento a la implementación del Plan de mejora.

El Presidente de la Comisión (el director del CE) tiene como funciones dirigir el equipo de trabajo, asegurar el respaldo de la dirección departamental correspondiente y que el proceso sea desarrollado con éxito. Asimismo, deberá convocar la participación de los profesores, administrativos y estudiantes. Por su parte, el secretario de la Comisión (sector administrativo o el sub director) tiene como funciones escribir las actas de las reuniones, llevar la agenda de las reuniones y asegurar la comunicación con los miembros de la comunidad educativa.

Dos integrantes del sector docente (uno de cada turno) que se encargan del llenado de los formularios, dos representantes del sector alumnos (uno de cada turno, preferiblemente los propietarios del CDE) quienes se ocupa del llenado de los cuestionarios. Además de dos padres/madres de familia o responsables, los que se ocuparán de exponer las necesidades de este sector de la comunidad educativa.

2.2 Sensibilización de los miembros de la institución

Este paso está orientado a brindar mayor información a la comunidad educativa sobre la manera cómo se va a llevar a cabo el proceso de autoevaluación, asimismo, busca motivar la participación y compromiso de los diferentes actores.

Este sería el proceso de sensibilización, conducido por los integrantes de la Comisión de autoevaluación que ya están familiarizados con el proceso de autoevaluación y las herramientas para llevarlo a cabo.

Se explica a la comunidad educativa los beneficios que trae el participar en este proceso de reflexión orientado a la mejora continua.

Las acciones de sensibilización estarían orientadas a comunicar de manera clara y breve en qué consiste el proceso, sus beneficios, los procedimientos, el uso de la información y pasos a seguir. Para ello podemos realizar las siguientes acciones:

- Reunión con los diferentes actores para dar inicio al proceso de autoevaluación. Se puede realizar las reuniones de manera separada por cada uno de los colectivos a ser involucrados (reunión solo para docentes, reunión solo para estudiantes, por ejemplo) o todos en conjunto (asamblea general, como mejor convenga a la institución). Para estas reuniones se necesita contar con material que permita presentar el proceso de autoevaluación. Para ello, los aspectos que deben tenerse en cuenta en esta presentación son:
 - Qué se entiende por *calidad en la gestión de una institución educativa*
 - *Qué es la autoevaluación*
 - *Qué beneficios se pueden obtener*
 - *Qué experiencias existen en nuestro medio*
 - *Cómo se va a desarrollar (etapas)*
 - *Quiénes integran la comisión y*
 - *Qué se espera de los actores principales.*

Estas reuniones son de suma importancia, pues nos permiten identificar la opinión a favor o en contra que tengan los diferentes actores con respecto al proceso y preparar las explicaciones que ayuden a generar un clima positivo para el desarrollo de la autoevaluación.

- Elaboración de material (folletería, difusión web u otro medio que explique con claridad el proceso de autoevaluación).

Tal como se explicó anteriormente, la Autoevaluación se inicia en esta etapa, pero debe mantenerse a lo largo del proceso. La comunicación entre el Comité y los miembros de la comunidad educativa es de vital importancia para lograr su participación y compromiso. Para ello, se sugiere las siguientes consideraciones:

- Emplear diferentes medios de difusión: folletos, páginas web, correos electrónicos, paneles, entre otros.
- Contar con un espacio virtual y físico para colocar la información relevante y que sea accesible a los miembros de la comunidad educativa en general.
- Contar con una dirección electrónica (red social) a la que los docentes, estudiantes, administrativos, egresados o empleadores puedan comunicarse con las personas encargadas del proceso.

3 FASE 2: DESARROLLO DE LA AUTOEVALUACIÓN

Esta segunda fase tiene como finalidad identificar las fortalezas y aspectos por mejorar del CE con respecto a cada uno de los 9 criterios contenidos en el modelo de evaluación. Es decir, se identifica el nivel de logro alcanzado por la Institución Educativa con respecto a un conjunto de estándares de calidad establecidos para la gestión educativa.

Para ello se desarrollan los siguientes pasos:

3.1 Recolección de información

En este paso lo que se hará será recoger información de los actores educativos para ver cómo se encuentran en relación a los diferentes parámetros y analizar los documentos que evidencian cómo se ha venido desarrollando la gestión institucional del centro educativo.

La pregunta que guía este paso es: ¿Cómo obtenemos la información que necesitamos?

Es decir, con qué instrumentos y cómo recolectamos evidencia suficiente para saber en qué medida se cumple con los requerimientos de cada criterio, o que tan cerca o lejos estamos de cumplir lo establecido en cada uno de estos. En el Capítulo IV encontrará los instrumentos desarrollados para la fácil recolección de información.

Existen dos tipos de fuentes de información: a) La opinión de los actores de la comunidad educativa y b) Documentos de gestión educativa. Los primeros nos brindan información sobre la opinión de los actores con respecto a la calidad de los procesos de gestión; mientras que los segundos nos informan sobre la calidad de los procedimientos a partir de evidencia documental. En general, existe un instrumento por cada subcriterio del modelo y una serie de tablas de análisis de la información para estos.

Antes de aplicar los instrumentos se deben revisar algunas consideraciones de carácter técnico que hay que seguir para asegurar la validez de la información recolectada. En este sentido, a continuación, encontraremos recomendaciones generales para la aplicación de los instrumentos.

- Estar familiarizados con cada uno de los instrumentos. Las personas responsables de la aplicación debemos revisar cada instrumento antes de ser aplicado.
- Contar con los materiales necesarios para la aplicación. Número suficiente de copias y lapiceros/lápices.

MATERIAL	CANTIDAD
Lapiceros	8
Lápiz	8
Plumón azul y negro	2
Block de notas amarilla	2
Resma de papel	1
Folders tamaño carta	3
Caja de clips	1

El material restante lo facilita el CE, considerando que la institución tiene las facilidades para proveerlo, de no ser así, se solicita a otro CE más cercano. El material y/o equipo adicional necesario puede ser: computadora, impresor, copiadora, proyector de cañón, entre otros.

- Considerar anticipadamente las actividades extracurriculares o calendarios académicos para evitar cruce de actividades.

- Para la aplicación de los instrumentos deben ser llenados y discutidos por los miembros de la comisión para así tener mayor validez.
- Estar atentos para resolver dudas.
- Asegurarse que hayan sido respondidas todas las preguntas de los cuestionarios según se haya destinado para cierto taller en específico, además de haber completado los formularios de los subcriterios que para ese momento se hayan intervenido.

Características de los instrumentos y recomendaciones específicas para su aplicación

Instrumento	Características	Recomendaciones antes de la aplicación	Recomendaciones durante la aplicación
Cuestionarios	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas con respuesta de opción múltiple. • Duración aproximada de aplicación: 1 criterio por sesión/taller. • Los integrantes de la comisión deberán ser los que respondan el cuestionario. Se puede delegar a uno de entre los integrantes para que lo llene, pero siempre discutiendo cada área entre todos los miembros. • Tener a la mano los formularios que corresponden al criterio intervenido para que se vayan llenando cada ítem correspondiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe asegurar la imparcialidad en la respuesta a cada área logrando el consenso entre los miembros. • Tener claras las opciones de respuesta para las áreas de interés, saber que cada opción representa un nivel de logro de la institución respecto al área considerada. • Expliquemos que se trata de una encuesta que es parte de nuestra autoevaluación, que busca mejorar la gestión educativa; expliquemos que no se trata de un examen, que no hay respuestas correctas o incorrectas; son aseveraciones generales que se deben tomar desde la imparcialidad de cada área de la institución a la que el miembro de la comisión pertenece. 	<ul style="list-style-type: none"> • se pueden usar ejemplos para clarificar las escalas de respuesta. Por ejemplo: para “ningún avance” es como decir que la acción está en fase de idea, en cuanto “poco avance” se tomaría como un inicio a una mejora. • Durante el llenado, se pueden aclarar algunos términos que alguno no dominen. • Asegurarse de que se hayan respondido todas las preguntas, o en su defecto las que no aplican en la institución se hayan marcado. • Al finalizar el llenado, se reúnen los cuestionarios y se archivan en espera del escrutinio final, así se garantiza que ninguno de los miembros pueda acceder a cambiarlos.
Formularios	<ul style="list-style-type: none"> • Consta de 3 partes vitales; la identificación de puntos fuertes, las áreas de mejora y las evidencias de cada uno de estos. • El criterio reúne las consideraciones para todas las áreas reflejadas en el cuestionario. • En las muestras o evidencias colocar la referencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de empezar el llenado podemos decir que si alguno no entiende algo puede preguntarnos y resolver las dudas entre todos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El instrumento debe ser llenado con un lenguaje claro, sin rodeos para provechar el espacio previsto para ello. • Si es necesario la discusión de algún punto en particular, se recomienda escribirlo en un machote y luego en el formato. • Tener a mano los demás formularios por si en la reunión surgen aseveraciones que

	bibliográfica si es que existe, esto para tenerlas a la mano al momento de recibir la asesoría externa.		corresponden a otro criterio y para no ser olvidado se escribe en un machote señalando el criterio al que corresponde.
--	---	--	--

3.2 Procesamiento y análisis de la información

Una vez terminado el paso de recolección de información, la pregunta que se debe responder a continuación es ¿Qué hacer con la información obtenida? Es en este punto que se procede al llenado de los formatos de análisis, donde se agrupan los puntajes individuales y se obtiene el perfil de la institución.

3.2.1 Procedimiento

Cada una de las 91 preguntas del cuestionario contribuye de igual manera a la puntuación final del centro. Consecuentemente, la distribución de las marcas en las columnas del mismo ofrece una visión rápida de conjunto de los puntos “fuertes” y de las “áreas de mejora” de la institución. Si el cuestionario ha sido rellenado por varias personas, la dispersión de sus valoraciones mostrará las áreas donde tienen lugar diferencias de percepción relevantes. Dado que todas las preguntas tienen la misma importancia, aquellas que reciban una menor puntuación señalan los objetivos potenciales donde aplicar medidas correctivas. No obstante, las decisiones finales sobre las acciones de mejora dependen de muchos factores que deben ser valorados por el propio centro educativo. El propósito del cuestionario es proporcionar una idea fundada sobre su situación actual.

En primer lugar, se completan las columnas de cada uno de los criterios del cuestionario, marcando una de las posibilidades que se muestran (1,2,3,4). y sus resultados se transfieren a continuación a las tablas de evaluación de cada uno de los criterios, Agentes y Resultados. Por último, se rellena la tabla resumen, con el fin de completar el perfil del centro educativo.

La lógica de los cuestionarios de evaluación se basa sencillamente en que una marca de la columna 1 puntúa 0%, una marca en la columna 2 puntúa 33%, una marca en la columna 3 puntúa 67% y una marca en la columna 4 puntúa 100%. Dado que cada pregunta tiene el mismo peso estadístico en la valoración final, la puntuación de cualquiera de las secciones del cuestionario se calcula sumando los porcentajes (marcados) y dividiendo por el número de preguntas respondidas (las que se tomaron en cuenta en todo el criterio), obteniéndose así el resultado o puntuación (promedio).

3.2.2 Tablas de análisis parcial y global.

3.2.2.1 *Análisis parcial para cada criterio*

Con relación a lo expresado anteriormente se realiza el llenado de los cuadros para los subcriterios, esto para manejar los porcentajes individuales de logro. Se toman como puntuaciones lo siguiente.

Tomar como factor lo siguiente: 0% (0.0), 33% (0.33), 67% (0.67) y 100% (1.0)

Los formatos para ellos están compilados en **anexos**.

3.2.2.2 *Análisis global del Centro Educativo: Perfil del Centro Educativo*

Finalmente, una vez sumadas las calificaciones de los subcriterios, se procede a multiplicar los resultados obtenidos en cada criterio por un factor equivalente al puntaje meta que el modelo establece. Con ello obtendremos el puntaje total que se convertirá en el perfil del Centro Educativo. (Ver formato en anexos)

El resultado final es lo que se llamara “perfil del Centro Educativo”, esto da una aproximación de que tan excelente es la institución en su gestión. Para una presentación más formal de resultados es preciso elaborar una secuencia de pasos el cual los contendrá un informe de autoevaluación, este apartado se aborda en una sección adelante.

4 FASE 3: PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA

Mejorar todos aquellos aspectos que aún no se encuentran en un nivel óptimo siempre es posible. Para ello, se requiere del firme propósito y el compromiso de hacer todo lo que está a nuestro alcance para lograrlo.

Esta fase tiene como objetivo principal elaborar un Plan de mejora que oriente las acciones del CE para superar sus dificultades, así como para mantener las buenas prácticas y fortalezas de la institución. Las partes componentes son:



4.1 **Elaboración del plan de mejora**

Al llevar a cabo el diseño de un modelo de Gestión educativa, es imprescindible para garantizar la continuidad y eficacia del mismo, poner en marcha mecanismos de control (revisar siguiente sección) y mejora continua que permitan medir su desempeño. Estos mecanismos deben utilizarse sistemáticamente para conocer todos los aspectos claves en el desarrollo del proceso tales como: Si su variabilidad se mantiene dentro de los márgenes aceptables, si la efectividad del proceso es la deseada, es decir, si los indicadores de resultados o de valoración integral del proceso son satisfactorios, si los usuarios están satisfechos: se han superado las barreras que evitan el avance de la aplicación del modelo y que de primera mano contribuyen al mejoramiento de la calidad en la gestión del CE en todos sus componentes principales. Para poder lograr conocer todos estos aspectos se debe de poner en marcha mecanismos de control y mejora continua.

Cuando los resultados en el seguimiento y control de los indicadores reflejan que no se alcanzaron los objetivos propuestos o se determinó que existen oportunidades de mejora para la institución. Los datos recopilados de la autoevaluación deben ser analizados con el

fin de clasificar esas áreas donde se necesita atención. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer que oportunidades de mejora aprovechar y cuales problemas requieren atención inmediata.

El plan de mejora que a continuación se desarrollara, pretende ser una guía de referencia de cómo utilizar la información recopilada durante la aplicación del modelo de autoevaluación. Este se centra en las aseveraciones siguientes:

- Que áreas no alcanzan los resultados esperados.
- Donde existen oportunidades de mejora.

Cuando un área no alcanza sus objetivos, la institución deberá establecer las directrices y acciones correctivas para asegurar que los resultados finales sean conformes a los esperados por toda la comunidad educativa, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

También puede ocurrir que, aun cuando un área este alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicha área por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la institución.

En cualquiera de estos casos, la necesidad de mejora de un área se traduce por un aumento de la capacidad de esta área para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia de la misma; esto es aplicable igualmente a todo un sector de la institución o a un ámbito en particular.

A continuación, se presentan las etapas necesarias para elaborar el plan de mejora.



4.1.1 Priorizar subcriterios y analizar áreas de mejora

Es frecuente que en el primer proceso de autoevaluación los resultados muestren un listado largo de subcriterios que deben ser atendidos pues no se encuentran en niveles óptimos de logro.

Antes de iniciar la priorización de subcriterios es conveniente que se revise:

- ¿Qué subcriterios son los que están menos desarrollados? Es decir, ¿Qué subcriterios califican como "ningún avance" y "Poco avance"?

Esta reflexión nos permitirá tener mayor claridad sobre la situación general de la Institución Educativa y a través de ella se podrá saber:

- ¿Qué es lo que se ha hecho bien y que se debe mantener?
- ¿En qué se está medianamente bien pero que aún muestra algunas debilidades o falta concluir?
- ¿Qué es lo que se ha hecho mal o no se ha hecho?

Teniendo más claridad sobre estos aspectos se puede ir delineando una ruta para iniciar las mejoras. Se dispone de una serie de herramientas útiles al momento de priorizar estos subcriterios, entre ellas están:

- *Clasificación ordenada y simple:* en esta parte se ordenan los subcriterios dependiendo cual sea su calificación (ningún avance o poco avance) para cada criterio, esto permite visualizar de una mejor manera cuales de estos son los que requieren atención inmediata. A continuación, se muestra como realizarlo.

Criterio	Subcriterio	% y Calificación
1	2	3

1	<i>Colocar el criterio correspondiente</i>
2	<i>Escribir el subcriterio con su respectiva codificación (1a, 2a, 3a, etc).</i>
3	<i>Establecer un calificativo para el subcriterio el cual corresponde a la distribución equitativa de las áreas involucradas. Se calcula sumando los porcentajes de cada área y dividiendo entre el número de áreas del subcriterio. El calificativo se establece usando las ponderaciones dadas en el modelo de autoevaluación (ejemplo: 32%-poco avance)</i>

Colocar los porcentajes acompañado del calificativo sirve para ordenar posteriormente los subcriterios (preferiblemente de una forma creciente), tomando como de mayor interés los que tengan calificaciones más bajas. En la priorización se enlistarán estos de una manera ordenada.

- *Priorización:* para la priorización de las áreas se realizan las siguientes acciones
 - Se reúne la comisión de autoevaluación para reflexionar sobre los resultados obtenidos en cada área que se clasifico previamente.
 - Del listado de estas áreas se identifican **aquellos que son centrales** para la mejora permanente del proceso gestión educativa y el logro de la formación integral de todos los estudiantes. Se puede guiar por la siguiente pregunta:
¿Este estándar influye de manera directa y es indispensable para mejorar el proceso de gestión educativa y la formación integral de todos los estudiantes?
 - Asimismo, se tendrán en cuenta **aquellos que son más sencillos** de mejorar.
 - **Analizar la relación** entre ellos para determinar si algunas áreas son previas a otras, es decir, si para el logro de una de ellas debe haberse desarrollado otra previamente.
 - Habiendo analizado los subcriterios, se sugiere colocar una numeración consecutiva donde “1” significa que este subcriterio se debe abordar con mayor prioridad.

En la siguiente tabla se muestra como representar la priorización de subcriterios, esto ayudara a visualizar cuales de estos requieren más atención. Se deberá ordenar de forma creciente en base a los porcentajes de casa subcriterio y así tener una mejor visualización al momento de decidir cuáles de estos se atenderán.

En la columna de *priorización* se coloca una marca que indique el orden de intervención.

Criterio	Subcriterio	% y Calificación	Priorización

4.1.2 Análisis de las causas

Una vez que se han priorizado los subcriterios. Hay que hacer la pregunta **¿A qué se debe que se subcriterio se ubique en este nivel?**

Para responder a esta pregunta, la Comisión de Autoevaluación deberá convocar a una o varios talleres para analizar las causas y proponer las posibles soluciones.

Para que se tenga un respaldo verídico de este paso, es necesario apoyarse de las calificaciones identificadas en cada subcriterio. Nos preguntamos **¿Por qué estos subcriterios no se cumplen en nuestra institución? ¿Qué circunstancias o situaciones impiden que se cumplan?** Es importante remitirse a los resultados obtenidos en los **formularios** para cada subcriterio a fin de analizar en base a las evidencias existentes.

Para el llenado de la tabla de análisis se procede de la siguiente manera:

- Colocar el código del criterio y subcriterio según corresponda, esto acompañado de su calificativo
- De los subcriterios analizados en el apartado anterior, es decisión de la comisión tomar uno o varios de estos para cada criterio y someterlo a análisis de causas.

Se muestra en la tabla siguiente como ordenar la información en este paso.

Criterio	Cod Subcriterio	Calificativo	causas

4.1.3 Búsqueda de soluciones

Analizadas las causas, se continua con la identificación de las posibles soluciones. Esta parte del proceso es guiada por la pregunta **¿Qué podemos hacer para superar estas dificultades?**

Asimismo, las soluciones que se propongan deben ser realistas, es decir, **soluciones que la institución pueda lograr**. Podemos preguntarnos ante cada solución: **¿Nuestra Institución puede lograr esta acción? ¿Está alternativa de solución está bajo nuestro control?**

Para plasmar en un formato las posibles soluciones que se han consensado en los talleres, se presenta la siguiente tabla:

Criterio	Subcriterio	Alternativas de Soluciones

4.1.4 Plan de mejora

Una vez que la Comisión de autoevaluación ha recogido la información, se procede a la elaboración del Plan de Mejora.

La Comisión es la encargada de elaborar el Plan y luego integrarlo al Informe de Autoevaluación.

El Plan de mejora debe contener los resultados que se alcanzarán en **uno o dos años**, según lo considere la Comisión, y que ayudarán a superar las deficiencias identificadas. Es necesario que el Plan señale los responsables de las acciones planteadas, el plazo en que deben lograrse y los recursos necesarios para ello.

Podemos usar el siguiente formato para la formulación del Plan de mejora:

Tabla 1 Plan de Mejora

Cod. Criterio/ Sub Criterio	Resultados esperados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
(Identificación de subcriterio que se eligió para mejorar)	(Cantidad/cualidad que se debe alcanzar para superar las dificultades encontradas)	(Lo que permitirá lograr los resultados planteados)	(referida al inicio y culminación de la acción)	(persona responsable de la realización de la acción)	(humanos y materiales que se requieren para llevar a cabo las acción)

El Plan de mejora que se elabore debe formar parte del **Plan Operativo Anual (POA)** y sus acciones deben estar presupuestadas para que su realización sea efectiva.

Como parte del Plan de mejora se debe determinar cómo se va a realizar el seguimiento y monitoreo del mismo.

Se deben organizar los resultados y acciones previstas para el año en curso y para los años siguientes. Esto permitirá contar con un Plan de mejora anual que pueda ser incorporado al POA de la Institución Educativa.

La implementación del POA es de responsabilidad de la Dirección, con participación de toda la comunidad educativa, por lo que el Plan de mejora incluido también es de su responsabilidad.

La Comisión de Autoevaluación cumplirá el rol de **seguimiento** en esta implementación.

Una vez terminado el Plan de mejora, la Comisión debe orientar su esfuerzo a la difusión y socialización del Plan de mejora. Se debe poner a disposición de la comunidad educativa y realizar actividades donde se difunda. Es de suma importancia que los docentes, estudiantes y padres de familia sean informados y comprometidos con las acciones de mejora que se han definido.

4.2 Elaboración del informe de autoevaluación

Este es un paso de suma importancia para el proceso de autoevaluación, pues significa integrar y consolidar el trabajo realizado a lo largo del proceso.

Una vez terminada la autoevaluación, el equipo de autoevaluación se reúne para reflexionar sobre la marcha del proceso y obtener una serie de conclusiones o "lecciones aprendidas". Para ello se pueden realizar las siguientes preguntas:

- ¿Qué hemos aprendido como Institución Educativa?
- Como Comisión de autoevaluación, ¿Cuáles han sido los aprendizajes más importantes que hemos adquirido?
- ¿Qué hemos aprendido de los procedimientos o actividades que hemos realizado?
- ¿Qué sugerencias podríamos alcanzar para un próximo proceso de autoevaluación?

El **informe de autoevaluación** tiene como finalidad contar con un documento que sistematice no solo el proceso, sino que dé cuenta de los resultados y de los compromisos de mejora que se han acordado y planificado. Por eso es importante que se socialice con los demás miembros de la Institución Educativa.

En una primera instancia el informe de autoevaluación esencialmente, contendrá básicamente la fotografía de la institución educativa, lo cual corresponde a los resultados obtenidos en el procesamiento de los instrumentos y la elaboración del Plan de Mejora.

Después de implementar el Plan de Mejora (transcurrido al menos un año de la primera autoevaluación), será el momento de dar cuenta del proceso seguido para la realización de las mejoras y deberá incluir los resultados de este. el documento que se enviará para la revisión externa será este documento que se denomina "Informe de Autoevaluación".

El siguiente esquema facilitará la elaboración del Informe de Autoevaluación. Es una propuesta y por lo tanto la Comisión de autoevaluación puede hacer los ajustes o modificaciones que considere convenientes sin romper una secuencia lógica de presentación de resultados. Este se presenta a continuación:

INFORME DE AUTOEVALUACION

Introducción

Realizar una breve introducción de lo que se ha realizado en el documento y de las partes que contiene para que el lector tenga una idea preliminar antes de adentrarse a ver los detalles de este.

Resumen ejecutivo

Elaborar un resumen del proyecto de autoevaluación remarcando esos detalles que lo hacen interesante, esto con el objetivo que un lector con un conocimiento básico del proceso de autoevaluación de la gestión educativa, comprenda los resultados y hallazgos de esta institución en particular.

1. Contexto general

		Codificación			
		Código			
Nombre C.E.					

Departamento						
Municipio						
Servicios que ofrece	Parvularia		Básica		Bachillerato	
Nombre del director						
Dirección						
Teléfono				Correo electrónico		
N° de estudiantes	Ma			Fe		
Programas o proyectos en los que participa						

La información adicional de este apartado se agrega en forma de leyenda de manera que se agregue lo más relevante.

2. Metodología para la recolección de información.

Agregar las metodologías tomadas en el proceso de autoevaluación, indicando las etapas de cada metodología independientemente. Si se usó la propuesta, señalarla en este apartado.

Enlistar la serie de instrumentos empleados que no estén considerados en el modelo, además agregar la programación de actividades desarrolladas a lo largo de la autoevaluación.

3. Resultados de la autoevaluación

Presentar el perfil de la institución en forma de tabla, esto permitirá a la comisión de verificación externa tener la primera aproximación al estado actual de la institución educativa.

CRITERIOS	PORCENTAJES PARCIALES	X FACTOR	PUNTOS TOTALES
1. Liderazgo (140)		1.4	
2. Estrategia institucional (100)		1.0	
3. Personal docente y administrativo (140)		1.4	
4. Recursos, proveedores y alianzas (100)		1.0	
5. Procesos educativos (120)		1.2	
6. Resultados en los estudiantes (110)		1.1	
7. Resultados en el personal (90)		0.9	
8. Resultados en la comunidad (90)		0.9	
9. Resultados del centro educativo (110)		1.1	
PUNTUACION TOTAL (SOBRE 1000 PUNTOS)			

Luego de haber agregado esta información, realizar un análisis parcial de los extremos en los porcentajes de los criterios, es decir, agregar un análisis de aquellos que no presentan ningún logro y de los que ya se alcanzó el objetivo.

4. Plan de mejora

Tomar la tabla del apartado "Planificación de la mejora" y explicar su contenido. Tomar en consideración el presupuesto para estas acciones de mejora.

Cod. Criterio/ Sub Criterio	Resultados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos
------------------------------------	-------------------	-----------------	--------------	---------------------	-----------------

(Identificación de subcriterio que se eligió para mejorar)	(Cantidad/cualidad que se debe alcanzar para superar las dificultades encontradas)	(Lo que permitirá lograr los resultados planteados)	(referida al inicio y culminación de la acción)	(persona responsable de la realización de la acción)	(humanos y materiales que se requieren para llevar a cabo las acción)

5. Balance del proceso de autoevaluación

Evidenciar las lecciones aprendidas durante el proceso, los percances que se presentaron y las sugerencias para la mejora del modelo de autoevaluación.

6. Anexos

Presentar la serie de instrumentos que respalden la veracidad de la autoevaluación, esto es:

- Cuestionarios y formularios de autoevaluación completos
- Formatos de análisis parcial de los subcriterios.
- Acta de conformación de la comisión de autoevaluación
- Otros, los que se estime convenientes

5 FASE 4: VERIFICACIÓN EXTERNA

Es la Fase en la cual la Comisión de Seguimiento a la Gestión Educativa de la Dirección Departamental correspondiente realiza la visita a la institución educativa para verificar las evidencias que sustentan el informe de autoevaluación. El equipo de evaluadores debe mostrarse en todo momento respetuoso de la identidad y autonomía de la institución educativa.

5.1 Propósitos de la verificación externa

La verificación externa tiene como propósitos:

- Verificar el logro de los estándares de calidad de la gestión de un Centro Educativo.
- Analizar, interpretar y evaluar la consistencia de las evidencias con relación a las valoraciones realizadas por la institución educativa, garantizando rigurosidad y transparencia.
- Ofrecer retroinformación sobre fortalezas, buenas prácticas y retos para la mejora continua de la gestión de la institución educativa.
- Proporcionar al MINED la información sobre la verificación de la autoevaluación y precisar las evidencias que refrendan la decisión de otorgar el perfil de la institución (ranking de calidad de la gestión).

5.2 Actores

En el proceso de verificación externa intervienen los siguientes actores:

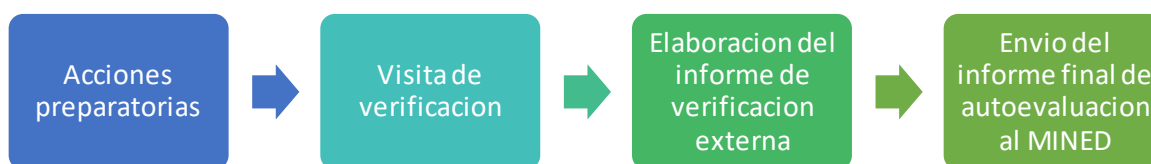
- El Centro Educativo, cualquiera que sea el nivel de este; parvularia, educación básica, y educación media.
- Comité de Verificación Externa de la dirección departamental correspondiente.
- Comisión de Autoevaluación del Centro Educativo.

5.3 Recursos necesarios

Tipo	Cantidad	Descripción
Mobiliario	1	Mesa
	3	Sillas
Recursos	6	Lapiceros azules
	3	Lápiz

5.4 Procedimiento de la verificación externa

La verificación externa se desarrolla a través de las siguientes etapas:



5.4.1 Acciones preparatorias.

En esta etapa el Comité de Verificación Externa planifica y organiza las actividades de la visita al CE. Para tal efecto elabora un Plan de Trabajo general para desarrollar todas las acciones establecidas en el presente procedimiento, estableciendo un cronograma tentativo. En esta etapa se realizan las siguientes acciones:

a. Revisión del informe de autoevaluación

El comité de verificación externa realiza el análisis del informe de autoevaluación y de los resultados de los planes de mejora de la institución (o en su defecto, el plan de mejora), considerando los siguientes criterios iniciales:

- Verifica si contiene suficiente información sobre evidencias que demuestren el logro de los estándares de calidad de la gestión contenidos en el modelo de autoevaluación.
- Analiza y evalúa la consistencia de las evidencias con relación a las valoraciones hechas por la Institución Educativa, a cada criterio del modelo, garantizando rigurosidad y transparencia.
- Identifica indicadores clave, los cuales se priorizarán durante la visita de verificación, sea porque obtuvieron baja calificación en la autoevaluación; porque constituyen las fortalezas de la institución; porque quieren verificar algún aspecto que a su juicio no está claro; o porque los evaluadores lo consideran un tema central en la gestión de la institución, sea por la naturaleza, características o problemática de la misma o por la importancia del tema, en la mejora de la calidad educativa

b. Planificación de la visita de verificación

El equipo de verificación externa elabora un plan de visita, el cual debe remitirse al Director Departamental cuando se tenga el cronograma consensuado con las instituciones educativas.

El equipo de verificación externa define la duración de la visita considerando las características de la institución educativa. Esta puede variar de dos (02) a cinco (05) días hábiles como máximo, dependiendo de la complejidad de los hallazgos clave identificados y la dimensión de la institución evaluada.

El Plan de visita debe considerar: (ver anexo)

- a. Objetivo de la visita.
- b. Estándares e indicadores focalizados en la revisión de los documentos de la institución educativa
- c. Cronograma de actividades propuesto
- d. Recursos que movilizarán para desarrollar la verificación externa

c. Coordinación previa con la institución educativa

El comité de verificación externa establece comunicación con la institución educativa para consensuar el cronograma de la visita de verificación y la disponibilidad de documentos, ambientes, recursos que el equipo evaluador requiera para desarrollar su trabajo durante la visita.

5.4.2 Visita de verificación.

Comprende las acciones propias de la verificación del proceso de autoevaluación, la comprobación del informe, las evidencias y la propuesta de asesoría técnica.

a. Encuentro con la Comisión de Autoevaluación

El equipo de verificación externa sostiene una primera reunión con la Comisión de Autoevaluación en la cual se plantean los siguientes aspectos:

- Descripción de las acciones que se realizarán, los ambientes y situaciones o procesos que observarán, los instrumentos y el tiempo que emplearán.
- Aclaración de dudas o inquietudes que pueden existir sobre el trabajo del equipo de verificación externa.
- Se hace énfasis en el carácter formativo de la verificación, en la confidencialidad e imparcialidad de los resultados para generar confianza en el proceso.

b. Análisis de documentos de verificación

El equipo de evaluación externa revisa los documentos que ha considerado verificar en base al análisis del informe de autoevaluación.

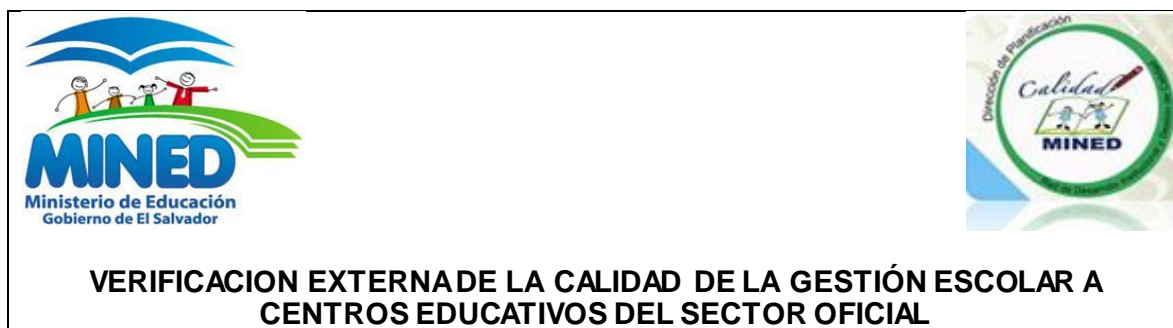
Los documentos que se deben revisar, sin excluir otros que el comité considere necesarios, son los siguientes:

- Documentos diversos de planificación curricular.

- Plan Anual de Trabajo,
- Reglamento interno, Manual de Organización y Funciones,
- Otros que estime conveniente.

c. Bitácora de campo de la visita de verificación

Para mantener un control permanente de las visitas que realiza la comisión de autoevaluación, se hace el llenado de la bitácora de campo la cual respalda que efectivamente se hizo la visita, en ella se reflejan las situaciones presentadas durante esta. La bitácora debe ser llenada por el encargado designado del comité de verificación y confirmada la información con firma y sello del director de la institución. El formato se visualiza a continuación:



BITÁCORA DE CAMPO

CENTRO EDUCATIVO: _____ CÓDIGO: _____

DEPARTAMENTO: _____ MUNICIPIO: _____

EVALUADOR/A: _____ FECHA DE APLICACIÓN: ___/___/___

HORA DE LLEGADA: ___:___ HORA DE INICIO: ___:___ HORA DE FINALIZACIÓN: ___:___

COMENTARIOS U OBSERVACIONES ACERCA DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS Y RESULTADOS OBTENIDOS	
<i>Registrar los comentarios u observaciones relacionados con la aplicación de los instrumentos de recolección de información. Especificar los instrumentos completados y advertir si quedó algún instrumento o área de este que no pudo ser completada.</i>	
SITUACIONES QUE FACILITARON LA EVALUACIÓN EXTERNA	SITUACIONES QUE OBTACULIZARON O LIMITARON LA EVALUACIÓN EXTERNA

<i>Establecer con precisión las situaciones, personas o condiciones que facilitaron el desarrollo de la verificación externa.</i>	<i>Establecer con precisión las situaciones, personas o condiciones que limitaron u obstaculizaron el desarrollo de la verificación externa.</i>
COMENTARIOS U OBSERVACIONES RELEVANTES ACERCA DE LA VISITA	
SITUACIONES O ELEMENTOS DE LA LOGÍSTICA QUE NECESITAN MEJORARSE	

5.4.3 Elaboración del Informe de verificación externa - preliminar.

En esta fase el comité de verificación externa examina toda la evidencia recogida en su visita y procede a analizar los resultados y elaborar el Informe de verificación externa.

a. Informe preliminar

El Informe preliminar constituye una primera versión del Informe de verificación externa y tiene por finalidad compartir con la institución educativa los primeros resultados de la visita y del análisis del Informe de autoevaluación.

En este informe se elabora una lista de comentarios y sugerencias en cada subcriterio para orientar el levantamiento de las observaciones, si las hubiera.

El informe preliminar debe remitirse a la institución educativa en un plazo no mayor de cinco (05) días hábiles contados a partir de la última visita a la institución.

El formato para ello será es el propuesto a continuación, con agregado de firma y sello del comité de verificación externa de la dirección departamental correspondiente. (ver anexo)

b. Levantamiento de observaciones

La institución educativa cuenta con veinte (20) días hábiles, a partir de la fecha de recepción del Informe preliminar, para levantar las observaciones y remitirlas, mediante un informe de levantamiento de observaciones, al comité de verificación externa.

5.4.4 Envío del informe final de autoevaluación al MINED

Constituye el documento final elaborado por el comité de verificación externa y plantea los resultados del proceso de autoevaluación realizado. Se elabora luego de que la institución educativa ha remitido el informe del levantamiento de observaciones, dentro del plazo estipulado. Incluye una serie de propuestas para acompañar al proceso de mejora de la institución. (ver anexo)

HERRAMIENTAS DE AUTOEVALUACION

1 CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

1.1 Cuestiones generales

El presente cuestionario constituye la adaptación realizada por el equipo de trabajo a uno de los instrumentos elaborados en el modelo teórico de referencia para ayudar a los centros educativos públicos en la mejora de su gestión. Con él se puede realizar la autoevaluación del centro de acuerdo con el Modelo de Calidad de la Gestión Educativa. Su contenido ha sido especialmente diseñado para los centros educativos, el cual es aplicable a todos los niveles independiente de su número de estudiantes, planta docente y administrativa o tamaño de las instalaciones.

El cuestionario se compone de 91 preguntas. Constituye una base muy útil y un elemento orientador fundamental para posibles desarrollos futuros. Se ha elaborado a partir de los elementos contenidos en los nueve criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

La utilización del cuestionario tiene las ventajas siguientes:

- Es de fácil uso.
- Es un buen instrumento de autoevaluación.
- La presentación de los resultados es sencilla.
- Ayuda al centro educativo a determinar su posición actual, así como las orientaciones y prioridades futuras.
- Permite comparaciones con los resultados de otros centros educativos.
- Estimula, en el centro educativo, la cultura de la mejora continua mediante la autoevaluación periódica, la medida de sus progresos y las consiguientes correcciones.

1.2 Objetivos de la autoevaluación mediante el cuestionario

La autoevaluación del centro educativo mediante el empleo del cuestionario puede parecer inicialmente una tarea difícil, aunque el formulario sea un instrumento sencillo. Es preciso por ello detenerse en cada pregunta y comprender todo su significado. Así será más fácil llevar a cabo la evaluación más objetiva y realista posible. No cabe duda que al evaluador le resultará a veces difícil ser objetivo al tratarse de una organización en la que trabaja todos los días. Sin embargo, es especialmente recomendable ser lo más riguroso posible en la evaluación. El cuestionario es muy útil, tanto para reconocer los éxitos del pasado como para identificar el potencial de progreso de cara al futuro.

El propósito del cuestionario es ayudar a evaluar la situación de la organización en los aspectos cubiertos por las preguntas. Cada una de las preguntas reviste una importancia idéntica y contribuye en la misma proporción al resultado final. A su vez, cada pregunta proporciona la oportunidad de evaluar la eficacia de los esfuerzos realizados por el centro educativo en la satisfacción de los requisitos expuestos en ella.

A la hora de efectuar la autoevaluación las cuestiones referentes a los criterios Agentes nos muestran **cómo** ha actuado la organización, las cuestiones referentes a los criterios Resultados nos muestran **qué** se ha conseguido.

1.3 Puntuación

Cada una de las 91 preguntas del formulario contribuye de igual manera a la evaluación global. Para que la autoevaluación resulte más fácil, se han asignado sólo 4 posibilidades de respuesta a cada pregunta. A continuación, se define lo que significa cada uno de los valores de puntuación 1,2,3,4, Estas definiciones es preciso no olvidarlas a lo largo del proceso de evaluación.

Puntuación	Progreso	Descripción
1	Ningún avance	<ul style="list-style-type: none"> ninguna acción se ha realizado aún. quizás algunas ideas buenas que no se han concretado.
2	Poco avance	<ul style="list-style-type: none"> parece que se está produciendo algo, análisis ocasionales que dieron lugar a ciertas mejoras. con algunas prácticas se han logrado resultados aislados.
3	Avance significativo	<ul style="list-style-type: none"> clara evidencia de que se ha planteado y tratado este tema de manera adecuada. revisiones sistemáticas y frecuentes que logran mejoras. existe la preocupación de que ciertas aplicaciones aún no han llegado o no se ha aprovechado todo su potencial.
4	Objetivo logrado	<ul style="list-style-type: none"> planteamiento muy excelente o resultado aplicado en su extensión máxima. solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que pueda ser mejorado.

1.4 Cuestionario de autoevaluación

1	LIDERAZGO	PUNTUACION
1a	Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.	
	El equipo directivo, en sus actuaciones tiene siempre presente la consecución de los fines (misión, visión, valores) y los objetivos del centro.	1 2 3 4
	El equipo directivo anima al personal a que asuma responsabilidades y que participen en priorizar las actividades de mejora.	1 2 3 4
1b	Implicación personal del equipo directivo y de los otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en el centro.	
	El equipo directivo y los demás responsables se implican activamente en actividades de mejora.	1 2 3 4
	El equipo directivo asegura el desarrollo de procesos que permiten la implantación, actualización y revisión de la planificación y la estrategia del centro	1 2 3 4
	El equipo directivo estimula para que se revisen y mejoren las actividades mediante la creatividad, innovación y resultado del aprendizaje	1 2 3 4
1c	Implicación del equipo directivo y de los otros responsables con los beneficiarios del servicio educativo, con otros centros educativos e instituciones del entorno y con la Administración Educativa	
	El equipo directivo tiene entre sus prioridades la atención a padres y alumnos y los implica en las actividades de mejora	1 2 3 4
	El equipo directivo establece relaciones institucionales beneficiosas para la organización y funcionamiento del centro	1 2 3 4
1d	Reconocimiento y valoración oportuna por parte del equipo directivo y de los otros responsables de los esfuerzos y los logros de las personas o instituciones interesadas en el centro educativo.	
	El equipo directivo establece canales adecuados de información para transmitir los fines, objetivos y valores del centro, así como ser receptivos para los q conforman el centro educativo.	1 2 3 4
	El equipo directivo reconoce los esfuerzos y logros de individuos y equipos de todos los niveles del centro educativo	1 2 3 4

2	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	PUNTUACION
2a	La planificación y la estrategia del centro educativo se basan en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal de administración y servicios.	
	Se diseña el procedimiento que permite recoger y analizar las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa y esta es usada para elaborar proyectos institucionales.	1 2 3 4
2b	La planificación y la estrategia se basan en la información procedente del análisis y de las mediciones que realiza el centro sobre sus resultados y sobre el proceso de aprendizaje del personal, propio de las prácticas de mejora.	
	La evaluación que realiza el centro educativo de sus resultados se utiliza para la elaboración de la planificación y la estrategia	1 2 3 4
	Se tienen en cuenta y se aprovechan las actividades de formación del personal.	1 2 3 4
2c	La planificación y estrategia del centro educativo se desarrollan, se revisan y se actualizan.	
	El personal conoce los factores más relevantes para la mejora del centro educativo, incluidos en la planificación y estrategia.	1 2 3 4
	Se establecen indicadores para actualizar y revisar la planificación y estrategia y su aplicación sirven para para modificarla y mejorarla.	1 2 3 4
2d	La planificación y estrategia se desarrollan mediante la identificación de los procesos clave.	
	Se identifican y se definen los procesos claves para llevar a efecto la planificación y la estrategia.	1 2 3 4
	Se nombran los responsables de los procesos clave.	1 2 3 4
2e	La planificación y estrategia se comunican e implantan.	
	Se establecen mecanismos para que todos los sectores de la comunidad educativa conozcan los proyectos institucionales del centro educativo.	1 2 3 4
	Se evalúa el nivel de sensibilización de todos los sectores de la comunidad educativa con respecto a la planificación y la estrategia.	1 2 3 4

3	PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	PUNTUACION
3a	Planificación, gestión y mejora del personal.	
	El personal está organizado de acuerdo con la oferta educativa, con los fines y objetivos del centro educativo y según sus capacidades e intereses.	1 2 3 4
	Se adaptan los horarios del personal a las necesidades del centro educativo.	1 2 3 4
	Se utilizan estrategias adecuadas para mejorar los métodos de trabajo.	1 2 3 4
3b	Identificación, desarrollo, actualización y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas el centro.	
	Se promueven y se realizan planes de formación para todo el personal, de acuerdo con las necesidades del centro educativo y del personal.	1 2 3 4
	Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo.	1 2 3 4
3c	Implicación, participación y asunción de responsabilidades por parte del personal del centro.	
	Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los equipos docentes y del resto del personal.	1 2 3 4
	Se estimula al personal para tomar decisiones.	1 2 3 4
3d	Comunicación efectiva entre el personal del centro.	
	El equipo directivo transmite y recibe información del personal docente y de administración y servicios y lo hace de manera oportuna y adecuada.	1 2 3 4
	Existe una adecuada comunicación entre las personas, equipos y departamentos del centro educativo.	1 2 3 4
3e	Reconocimiento y atención al personal del centro.	
	Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.	1 2 3 4
	Se reconoce y valora al personal por su actividad profesional	1 2 3 4

4 RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS		PUNTUACION			
4a	Gestión de las colaboraciones externas.				
	Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de las colaboraciones externas.	1	2	3	4
	Los colaboradores clave están identificados y se estructuran las relaciones para incrementar la eficacia y las posibilidades del centro.	1	2	3	4
	Se evalúa la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del centro educativo.	1	2	3	4
4b	Gestión de los recursos económicos.				
	Se gestionan de forma eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estrategia.	1	2	3	4
	Se exploran nuevas actividades, propias del centro educativo, para la obtención de recursos adicionales a la dotación presupuestaria que el centro recibe.	1	2	3	4
4c	Gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos.				
	Se utilizan los edificios, instalaciones y equipamiento de acuerdo con la planificación y la estrategia.	1	2	3	4
	Se desarrollan usos alternativos, propios del centro educativo, de los edificios, instalaciones y equipamientos para que todos los sectores de la comunidad educativa los aprovechen mejor.	1	2	3	4
	Se establecen criterios para evitar el despilfarro, el mal uso del equipo y el cuidado de la infraestructura.	1	2	3	4
4d	Gestión de la tecnología.				
	Se establecen los mecanismos para actualizar y mejorar el material tecnológico existente.	1	2	3	4
	Se establecen los mecanismos para actualizar y mejorar el material tecnológico existente.	1	2	3	4
	Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes.	1	2	3	4
4e	Gestión de los recursos de la información y del conocimiento.				
	Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes.	1	2	3	4
	La información es adecuada y accesible y se facilita su uso al personal del centro educativo.	1	2	3	4
	Se gestionan adecuadamente la entrada y la salida de la información. en función de la estrategia y la planificación del centro educativo.	1	2	3	4

5 PROCESOS EDUCATIVOS		PUNTUACION			
5a	Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en el centro educativo.				
	Se diseñan los procesos del centro educativo, incluyendo los procesos clave necesarios para llevar a cabo la planeación estratégica.	1	2	3	4
	Los proyectos institucionales del centro permiten garantizar el desarrollo coordinado de todas las actividades educativas, el ejercicio de las funciones de los distintos órganos y la participación de todos los sectores de la comunidad educativa.	1	2	3	4
	Se designan los responsables de los procesos y se establecen procedimientos sencillos para su gestión.	1	2	3	4
	Se establecen sistemas de medición de los procesos a través de los indicadores pertinentes.	1	2	3	4
5b	Se introducen en los procesos las mejoras necesarias, mediante la innovación, con objeto de satisfacer plenamente a los usuarios e interesados				
	Se establecen prioridades de mejora a partir de la revisión de los procesos.	1	2	3	4
	El centro educativo promueve iniciativas para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.	1	2	3	4
	Se establecen procedimientos para modificar los procesos.	1	2	3	4
5c	Los servicios y prestaciones del centro se diseñan y desarrollan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios.				
	Se prevén e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los usuarios.	1	2	3	4
5d	Los servicios y prestaciones del centro se gestionan sistemáticamente.				
	Se proporciona asesoramiento y atención a los usuarios sobre los servicios prestados.	1	2	3	4
5e	Gestión, revisión y mejora de las relaciones con los alumnos y padres, en relación con los servicios que ofrece el centro.				
	Hay implicación proactiva con el usuario para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones	1	2	3	4

6	RESULTADOS EN LOS ESTUDIANTES	PUNTUACION
6a	Medidas de percepción.	
	Existe conocimiento de los padres y de los alumnos del Proyecto Educativo del centro educativo.	1 2 3 4
	Hay identificación de los padres y de los alumnos con el Proyecto Educativo del centro.	1 2 3 4
	Satisfacción de los padres y de los alumnos por la comunicación entre ellos y el centro educativo.	1 2 3 4
	Satisfacción de los padres y de los alumnos con los procesos implantados que se dan en el centro: (Evaluación, acción tutorial, orientación académica y profesional).	
	Satisfacción de los padres y de los alumnos con la organización y el funcionamiento del centro.	1 2 3 4
	Accesibilidad del personal del centro (equipo directivo, profesorado, personal de administración y servicios).	1 2 3 4
	Deseo de los alumnos y los padres por continuar en el centro educativo.	1 2 3 4
	Voluntad de inscribir a otros familiares y/o recomendar a otras personas el centro educativo.	1 2 3 4
6b	Indicadores de rendimiento.	
	Las entrevistas solicitadas por los alumnos y los padres han sido atendidas.	1 2 3 4
	Las entrevistas solicitadas por los alumnos y los padres han sido atendidas.	1 2 3 4
	Las quejas presentadas por los padres y los alumnos han sido atendidas.	1 2 3 4
	Hay participación de alumnos y padres en actividades extraescolares.	1 2 3 4
	Se producen bajas voluntarias de los alumnos.	1 2 3 4
	Existe equilibrio entre las solicitudes de admisión y los cupos ofertadas	1 2 3 4

7	RESULTADOS EN EL PERSONAL	PUNTUACION
7a	Medidas de percepción.	
	Implicación del personal en los procesos que el centro tiene establecidos .	1 2 3 4
	Participación del personal en los planes de mejora y en la gestión del cambio.	1 2 3 4
	Asunción de responsabilidades individuales por parte del personal.	1 2 3 4
	El personal presenta iniciativas.	1 2 3 4
	Satisfacción del personal por la pertenencia al centro educativo.	1 2 3 4
	Satisfacción del personal por los reconocimientos recibidos.	1 2 3 4
	Satisfacción del personal por los resultados que se obtienen.	1 2 3 4
7b	Indicadores de rendimiento.	
	Tasas de absentismo del personal (profesorado y otro personal).	1 2 3 4
	Satisfacción por el tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de las respuestas.	1 2 3 4
	Participación del personal en los objetivos y fines del centro educativo.	1 2 3 4
	Relación del personal con los usuarios del servicio educativo	1 2 3 4

8	RESULTADOS EN LA COMUNIDAD	PUNTUACION			
8a	Medidas de percepción.				
	Comportamiento de los alumnos y del personal en el entorno del centro educativo.	1	2	3	4
	Relaciones del centro con otros centros educativos y otras instituciones.	1	2	3	4
	Impacto del centro en el nivel cultural y social de la localidad en que está ubicado.	1	2	3	4
	Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno	1	2	3	4
8b	Indicadores de rendimiento.				
	Reconocimientos explícitos recibidos por el centro educativo	1	2	3	4
	Quejas realizadas por personas e instituciones del entorno.	1	2	3	4
	Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad en la respuesta.	1	2	3	4

9	RESULTADOS DEL CENTRO EDUCATIVO	PUNTUACION
9a	Medidas de percepción.	
	Implantación de los fines y valores del centro educativo en la gestión de equipo directivo.	1 2 3 4
	Revisión y actualización de la planificación y estrategia del centro en función de los análisis de los resultados de las prácticas de mejora del centro educativo.	1 2 3 4
9b	Indicadores de rendimiento.	
	Cumplimiento de los horarios fijados.	1 2 3 4
	Cumplimiento de la organización de las guardias y las sustituciones.	1 2 3 4
	Los resultados obtenidos en la realización de actividades complementarias y extraescolares son los fijados.	1 2 3 4
	El área administrativa ha funcionado según lo previsto.	1 2 3 4
	En lo referente a faltas de asistencia y retrasos de los alumnos se han cumplido los objetivos previstos.	1 2 3 4
	El grado de consecución de la mejora en las actitudes cívico-sociales de los alumnos es el fijado.	1 2 3 4
	El grado de cumplimiento de las programaciones didácticas es el fijado.	1 2 3 4
	Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos con evaluación positiva.	1 2 3 4
	Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos repetidores.	1 2 3 4
	El funcionamiento de los departamentos de orientación y de los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica ha llevado a conseguir los objetivos previstos.	1 2 3 4
	Se han conseguido los objetivos previstos en los Proyectos Institucionales.	1 2 3 4
	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión, control y ejecución del presupuesto.	1 2 3 4
	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión de las colaboraciones externas.	1 2 3 4
	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión del material y equipamiento.	1 2 3 4

2 FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN

2.1 Generalidades

En este capítulo se expone cómo se realiza la autoevaluación mediante el formulario y cuál es la estructura del mismo.

Debe examinarse el centro a la luz de todos los criterios y subcriterios, y desde todas y cada una de las áreas que se crea pertinentes. Desde ellas comienza el análisis. En cada subcriterio se procederá a detectar los puntos fuertes, o aspectos mejor desarrollados en el centro, y las áreas de mejora, o aspectos sobre los que urgiría un cambio. Los tres puntos que deben ser llenados son los siguientes:

- **Identificación de Puntos Fuertes:** son todos aquellos Agentes Facilitadores (procesos, programas o prácticas) y Resultados que se consideran a un buen nivel de desempeño y caracterizan el buen hacer del centro educativo.
- **Identificación de Áreas de Mejora:** son todos aquellos agentes que presentan claras oportunidades de mejora. Los que posteriormente serán la base para que toda organización se plantee cuáles son sus principales oportunidades y establezcan prioridades de actuación.
- **Muestras o evidencias:** son todos aquellos puntos a revisar en cuanto a cómo y qué herramientas utiliza una organización para medir, controlar, planificar, organizar sus procesos, programas o prácticas.

Tal como se mencionó anteriormente, todos los puntos deben ser colocados en una plantilla, el cual deberá ser llenado mediante la auto evaluación.

Para fines prácticos se presenta la estructura que deberá ser utilizada para cada uno de los sub criterios en el siguiente formato donde se muestran el esquema de una manera general para los Agentes Facilitadores y los Resultados.

2.2 Formulario de autoevaluación - Esquema

N°	<i>(Debe ser llenado con el "TITULO DEL CRITERIO")</i>
N°	<i>(Debe ser llenado con el "TITULO DEL SUB CRITERIO")</i>
	Identificación de puntos fuertes
	-(Debe ser llenado mediante la autoevaluación)
	Identificación de áreas de mejora
	-(Debe ser llenado mediante la autoevaluación)
	Muestras o evidencias
	-(Debe ser llenado mediante la autoevaluación)

GLOSARIO DE TÉRMINOS MÁS USUALES

Benchmarking: la acción por la que un centro educativo se compara con otros centros para tratar de emularles en sus puntos fuertes.

Calidad total en la gestión o gestión de calidad: la manera en que se gestiona un centro para lograr la excelencia. Se basa en conceptos tales como la orientación hacia el usuario, el desarrollo y compromisos del personal, las relaciones de asociación con colaboradores, etc.

Comité de verificación externa: esta es la comisión que mandara la dirección departamental

CE: Centro Escolar, Centro educativo. Institución educativa o solo institución.

Colaborador o Proveedor: todo aquel que suministra al centro educativo productos o servicios, tales como conocimientos, recursos materiales, servicios de mantenimiento, etc.

Costes de la falta de calidad: aquellos (cuantificables o no en dinero) en los que se incurre como consecuencia de la realización errónea de un trabajo o de las actividades que no añaden valor a los usuarios internos o externos.

Dirección estratégica: constituye la orientación a medio plazo de los planes y objetivos del centro, con el fin de lograr sus fines (*Misión*) y alcanzar sus objetivos a largo plazo (*Visión*) mediante las sucesivas Programaciones Generales Anuales.

Estándar operativo: resultado deseado de un proceso. Los estándares se fijan a partir de la experiencia histórica propia y ajena, son modificables y sirven para establecer objetivos y medir el progreso.

Fin o Fines (*Misión*, dice la E.F.Q.M.): la razón de ser del centro, la que justifica su existencia continuada. Se despliega en planes que se denominan Proyectos Institucionales.

Indicador: característica o rasgo medible o cuantificable.

Interesados: además de los usuarios y del personal del centro, son todos los que tienen un interés en los resultados educativos del centro.

Líderes: los que dirigen, coordinan, o supervisan el trabajo que se realiza a cualquier nivel dentro del centro. Están incluidos el equipo directivo y todos aquellos que ocupan puestos de dirección de equipos.

Modelo: en el documento da referencia al Modelo de Autoevaluación de la Calidad de la Gestión.

Objetivo: a largo plazo o *Visión*: imagen deseada y alcanzable del centro en un futuro mediato/lejano.

Personal del centro: cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.

Planificación y estrategia: el marco de referencia, al más alto nivel, en el que se definen los fines (Misión), los objetivos (Visión) y los valores, así como las estrategias del centro.

Proceso: conjunto de actividades concatenadas que van añadiendo valor y que sirven para prestar el servicio educativo y conseguir los resultados del centro.

Proceso crítico clave: aquel conjunto de actividades, que aporta valor añadido, sobre las que se apoya principalmente el éxito en los objetivos a largo plazo del centro.

Resultados del centro: cualquier resultado educativo o de gestión.

Servicio educativo: la enseñanza al alumno de los conocimientos y habilidades que le sirvan para su formación y para su desarrollo personal, así como la prestación de los servicios complementarios a la enseñanza que resulten necesarios.

Usuario (beneficiario o cliente): todo aquel que se beneficia directamente del servicio prestado por el centro. Son usuarios o clientes directos el alumno y su familia. También son usuarios o clientes las instituciones y las empresas en las que van a integrarse estos alumnos, así como la comunidad de la que forman parte.

Valor añadido: en el servicio prestado, el valor que añade el personal con su trabajo.

Valores: ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro y determinan todas sus relaciones.

ANEXOS

Se presenta la serie de formatos que será utilizados en el proceso de autoevaluación. Estos se presentan en blanco para mayor facilidad del llenado y fotocopiado.

- **Conformación de la comisión de autoevaluación**

MINISTERIO DE EDUCACION DE EL SALVADOR
DIRECCION DEPARTAMENTAL DE _____

ACTA DE CONFORMACION DE LA COMISION DE AUTOEVALAUCION

Centro Educativo: _____ Cod: _____

A las _____ horas del día _____ de _____ del año _____

En las instalaciones del CE en mención, se realizó la conformación de la comisión de autoevaluación.

Se detalla los miembros propuestos por casa sector de la comunidad educativa.

Sector	Representante
Dirección	
Administrativo/subdirector	
Docente	
Estudiantil	
Padres de familia	

De los miembros que anteriormente se exponen se organiza la comisión de autoevaluación teniendo como respaldo la consignación de cada sector respecto al cargo que su representante tendrá ante la comisión. Quedando conformada la comisión de autoevaluación de esta institución así:

Cargo	Representante	Área	Firma
Presidente		Director	
Vicepresidente		Docente	
Secretario		Administrativo/ subdirector	
Vocales		Docente	
		Alumno	
		Alumno	
		Padre/madre	
		Padre/madre	

- **Análisis parcial para cada criterio**

1. Liderazgo

	1	2	3	4				
Numero de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 9 =	<input type="text"/> % parcial logrado							

2. Estrategia Institucional

	1	2	3	4				
Numero de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 9 =	<input type="text"/> % parcial logrado							

3. Personal docente y administrativo

	1	2	3	4				
Numero de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 11 =	<input type="text"/> % parcial logrado							

4. Personal docente y administrativo

	1	2	3	4				
Numero de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 14 =	<input type="text"/> % parcial logrado							

5. Procesos educativos

	1	2	3	4				
Numero de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 10 =	<input type="text"/> % parcial logrado							

6. Resultados en los estudiantes

	1	2	3	4				
Numero de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 14 =	<input type="text"/> % parcial logrado							

7. Resultados en los personal

	1	2	3	4				
Numero de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 11 =	<input type="text"/> % parcial logrado							

8. Resultados en la comunidad

	1	2	3	4				
Numero de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 7 =	<input type="text"/> % parcial logrado							

9. Resultados del Centro Educativo

	1	2	3	4
Numero de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+
	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+
	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 16 =	<input style="width: 80px;" type="text"/> % parcial logrado			

- **Análisis global del Centro Educativo: Perfil del Centro Educativo**

CRITERIOS	PORCENTAJES PARCIALES	X FACTOR	PUNTOS TOTALES
1. Liderazgo (140)		1.4	
2. Estrategia institucional (100)		1.0	
3. Personal docente y administrativo (140)		1.4	
4. Recursos, proveedores y alianzas (100)		1.0	
5. Procesos educativos (120)		1.2	
6. Resultados en los estudiantes (110)		1.1	
7. Resultados en el personal (90)		0.9	
8. Resultados en la comunidad (90)		0.9	
9. Resultados del centro educativo (110)		1.1	
PUNTUACION TOTAL (SOBRE 1000 PUNTOS)			

- **ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA**

Priorización de subcriterios y análisis de áreas de mejora

Clasificación simple y priorización

Criterio	Subcriterio	% y Calificación	Priorización	Criterio	Subcriterio	% y Calificación	Priorización
1	1a			2	2a		
	1b				2b		
	1c				2c		
	1d				2d		
					2e		
3	a			4	4a		
	3b				4b		
	3c				4c		
	3d				4d		
	3e				4e		
5	5a						
	5b						
	5c						
	5d						
	5e						
6	6a			7	7a		
	6b				7b		
8	8a			9	9a		
	8b				9b		

VERIFICACION EXTERNA

Plan de visita



VERIFICACION EXTERNA DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR A CENTROS EDUCATIVOS DEL SECTOR OFICIAL

PLAN DE VISITA

CENTRO EDUCATIVO: _____ CÓDIGO: _____

DEPARTAMENTO: _____ MUNICIPIO: _____

EVALUADOR/A: _____ FECHA DE APLICACIÓN: ___/___/___

OBJETIVO DE LA VISITA

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS A VERIFICAR

Criterio	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sub Criterios									

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MES	SEMANA				DIAS				
	1	2	3	4	L	M	M	J	V

RECURSOS NECESARIOS

Bitácora de campo de la visita de verificación



**VERIFICACION EXTERNA DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR A
CENTROS EDUCATIVOS DEL SECTOR OFICIAL**

BITÁCORA DE CAMPO

CENTRO EDUCATIVO: _____ CÓDIGO: _____

DEPARTAMENTO: _____ MUNICIPIO: _____

EVALUADOR/A: _____ FECHA DE APLICACIÓN: ___/___/___

HORA DE LLEGADA: ___:___ HORA DE INICIO: ___:___ HORA DE FINALIZACIÓN: ___:___

**COMENTARIOS U OBSERVACIONES ACERCA DE LA
APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS Y RESULTADOS OBTENIDOS**

--	--

**SITUACIONES QUE FACILITARON LA
EVALUACIÓN EXTERNA**

**SITUACIONES QUE OBTACULIZARON O
LIMITARON LA EVALUACIÓN EXTERNA**

--	--

COMENTARIOS U OBSERVACIONES RELEVANTES ACERCA DE LA VISITA

--

SITUACIONES O ELEMENTOS DE LA LOGÍSTICA QUE NECESITAN MEJORARSE

--

Informe preliminar



VERIFICACION EXTERNA DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR A CENTROS EDUCATIVOS DEL SECTOR OFICIAL

INFORME PRELIMINAR - CE

CENTRO EDUCATIVO: _____ CÓDIGO: _____

DEPARTAMENTO: _____ MUNICIPIO: _____

EVALUADOR/A: _____ FECHA DE APLICACIÓN: ___/___/___

OBSERVACIONES GENERALES

--

OBSERVACIONES ESPECIFICAS

CRITERIO	SUB CRITERIO	OBSERVACIONES

Informe final – MINED



VERIFICACION EXTERNA DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR A CENTROS EDUCATIVOS DEL SECTOR OFICIAL

INFORME FINAL - MINED

CENTRO EDUCATIVO: _____ CÓDIGO: _____

DEPARTAMENTO: _____ MUNICIPIO: _____

EVALUADOR/A: _____ FECHA: ____/____/____

PERFIL DE LA INSTITUCION

CRITERIOS	PUNTOS TOTALES
10. Liderazgo (140)	
11. Estrategia institucional (100)	
12. Personal docente y administrativo (140)	
13. Recursos, proveedores y alianzas (100)	
14. Procesos educativos (120)	
15. Resultados en los estudiantes (110)	
16. Resultados en el personal (90)	
17. Resultados en la comunidad (90)	
18. Resultados del centro educativo (110)	
PUNTUACION TOTAL (SOBRE 1000 PUNTOS)	

HALLAZGOS PRINCIPALES

PRINCIPALES ACCIONES A REALIZAR EN EL CE

Cod. Criterio/ Sub Criterio	Resultados esperados	Acciones	Fecha	Responsables	Recursos

APORTE MATERIAL O ASESORIA TECNICA POR PARTE DEL MINED PARA EL CE

FIRMA: _____

NOMBRE: _____

REPRESENTANTE COMITÉ DE AUTOEVALUACIÓN