

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESCUELA DE POST GRADO

**ISO 9000 en la gestión de las instituciones educativas  
del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán"**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación

AUTOR

José Luis Tomateo Valencia

ASESOR

José Flores Barboza

**Lima - Perú**

**2011**

Dedicatoria a:

- \* Mis padres José y Julia y a mi hermano Jorge por su apoyo incondicional con amor y gratitud.
- \* Al Dr. José Flores Barboza por el asesoramiento en el proceso y la culminación de la presente tesis.
- \* A todos mis profesores que con sus enseñanzas influyeron positivamente en mi formación de la maestría.
- \* A mis abuelos que desde el cielo me acompañan en este camino del mejoramiento profesional.
- \* A todos aquellos que de una u otra manera contribuyeron a la culminación exitosa de la presente tesis.

## AGRADECIMIENTOS

- \* Al Dr. José Flores Barboza por el asesoramiento en el proceso y la culminación de la presente tesis.
- \* A todos mis profesores que con sus enseñanzas influyeron positivamente en mi formación de la maestría.
- \* A todos aquellos que de una u otra manera contribuyeron a la culminación exitosa de la presente tesis.

## INDICE

<b>CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación problemática.....	1
1.2. Formulación del problema.....	2
1.2.1. Problema principal.....	2
1.2.2. Problemas específicos.....	3
1.3. Justificación teórica.....	3
1.4. Justificación práctica.....	7
1.5. Objetivos.....	8
1.5.1. Objetivo general.....	8
1.5.2. Objetivos específicos.....	9
<b>CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1. Marco Filosófico o epistemológico de la investigación.....	10
2.2. Antecedentes de la investigación.....	13
2.2.1. Breve historia del control de calidad total.....	13
2.2.2. La introducción del control de calidad estadístico...15	
2.2.3. La marca NIJ.....	16
2.2.4. Calidad Educativa e ISO 9001: 2000 en México.....	20
2.3. Bases teóricas.....	29
2.3.1. Definición de calidad.....	29
2.3.2. Deming y la calidad total en educación.....	31
2.3.3. Definición de calidad en educación.....	37
2.3.4. Las dimensiones y ejes que definen la calidad.....	40
2.3.5. La dimensión técnico-pedagógica.....	44
2.3.6. La serie ISO 9000.....	57
2.3.7. ISO9001.....	59
2.3.8. ISO 9000 en la educación.....	70
2.3.9. Gestión de programas institucionales.....	164
2.3.10. Eficiencia y eficacia educativa como impacto social.....	196
<b>CAPITULO 3: METODOLOGÍA.....</b>	<b>215</b>
3.1. Tipo y Diseño de investigación.....	215
3.2. Unidad de análisis.....	215
3.3. Población de estudio.....	217
3.4. Tamaño de muestra.....	218
3.5. Selección de muestra.....	220
3.6. Técnicas de recolección de datos.....	220

3.7.	Análisis e interpretación de la información.....	222
<b>CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>		<b>223</b>
4.1.	Análisis, interpretación y discusión de los resultados.....	223
4.1.1.	San Antonio de Guzmán (1982)- Urb. Las Flores – San Juan De Lurigancho.....	223
4.1.2.	“SAN AGUSTÍN” (1991)- Urb. Canto Rey – San Juan De Lurigancho.....	230
4.1.3.	“SANTO DOMINGO DE GUZMÁN” (1995) - Urb. Santo Domingo – Carabayllo.....	237
4.1.4.	“SANTO DOMINGO ”(1996) – Chorrillos.....	245
4.1.5.	“LICEO SANTO DOMINGO” (1997) - Urb. El Pinar – Comas.....	253
4.1.6.	“SANTO DOMINGO, EL APÓSTOL”(2001) - San Miguel.....	261
4.1.7.	“SANTO DOMINGO” (2002) - Urb. Las Flores – San Juan De Lurigancho.....	268
4.1.8.	“SANTO DOMINGO, EL PREDICADOR”(2004) - Urb. Las Flores – San Juan De Lurigancho.....	276
4.2.	Prueba de hipótesis.....	284
4.3.	Presentación de resultados.....	294
4.3.1.	Discusión de los resultados.....	294
4.3.2.	Adopción de las decisiones.....	298
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>301</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>305</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>		<b>309</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>315</b>
•	Instrumentos de medición.....	316
•	Matriz de consistencia.....	333

## RESUMEN

El presente Trabajo de investigación titulado ***“ISO 9000 en la Gestión de las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán”*** . ISO 9000 es una serie de normas y lineamientos que definen los requerimientos mínimos, internacionalmente aceptados, para un sistema eficaz de calidad. Estas normas y lineamientos son el resultado del trabajo del Comité Técnico 176 de la Organización Internacional de Estandarización (ISO).

A través de este trabajo de investigación evaluativa se han manejado conceptos de calidad y gestión educativa, enfatizando en el enfoque gerencial sirviendo como aporte a futuras investigaciones que permitan la mejora continua de la calidad total en el sistema educativo. La investigación se ha desarrollado mediante los siguientes capítulos:

El capítulo I, denominado introducción considera la situación problemática, formulación del problema, la justificación teórica y practica, los objetivos de la investigación.

El capítulo II, lo constituye el marco teórico, donde se plantea el marco epistemológico de la investigación, los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sustentan la investigación.

El capítulo III, aborda la metodología de la investigación, el tipo y diseño de investigación, unidad de análisis, población de estudio, tamaño de muestra, selección de muestra, técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad, validez de los instrumentos, análisis e interpretación de la información.

El capítulo IV, desarrolla el análisis, interpretación y discusión de los resultados, la prueba de hipótesis y la presentación de los resultados.

Se finaliza con las conclusiones, recomendaciones referencias bibliográficas y anexos.

## SUMMARY

The present Work of titled investigation "ISO 9000 in the Management of the Educative Institutions of the Partnership "Santo Domingo of Guzman"". ISO 9000 is a series of norms that define the minimum requirements, internationally accepted, for an effective system of quality. These norms are the result of the work of Technical Committee 176 of the Organization the International of Standardization (ISO). Through this work of evaluative investigation to quality concepts of and educative management have been handled, emphasizing in the managerial approach serving as it contributes to future investigations that allow the continuous improvement of the total quality in the educative system. The investigation has been developed by means of the following chapters:

Chapter I, denominated introduction considers the situation, formulation of the problem, the theoretical justification problematic and practices, the objectives of the investigation.

Chapter II constitutes the theoretical frame, where it considers the epistemologic frame of the investigation, the theoretical antecedents of the investigation and bases that sustain the investigation.

Chapter III approaches the methodology of the investigation, the type and design of investigation, unit of analysis, population of study, size of sample, selection of sample, techniques of data collection, validity and trustworthiness, validity of the instruments, analysis and interpretation of the information.

Chapter IV develops the analysis, interpretation and discussion of the results, the test of hypothesis and the presentation of the results.

It is finalized with the conclusions, recommendations bibliographical references and Annexes.

## CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Situación problemática

Actualmente en nuestro país se observa la creación de colegios de manera abrumadora de tal forma que crean en el entorno social donde se desarrollan una confusión haciendo pensar a los padres de familia sobre la calidad de educación que se da en esos nuevos colegios, causando incluso reflexiones constantes que los llevan a la incertidumbre.

Estos colegios generalmente particulares no reúnen las condiciones básicas de requerimientos académicos e infraestructura para su funcionamiento eficiente y por ende brindar una educación de calidad e inclusive los patios de recreo y las canchas deportivas no brindan seguridad a los alumnos sucediendo muchas veces accidentes irreparables en el educando, y en muchos casos el aspecto académico es de bajo nivel.

Es positivo que aparezcan nuevos colegios para poder elegir entre varias alternativas, optando por la que mejor cumpla las expectativas personales de cada poblador del lugar pero lo importante es que brinden a la comunidad educativa un excelente nivel académico y una adecuada infraestructura es decir una educación de calidad.

Cuando aparece un nuevo colegio en una comunidad las preguntas que siempre circula en la población del entorno ante la creación de un nuevo colegio es ¿El colegio brindará una educación de calidad? ¿El colegio tendrá una infraestructura adecuada para la educación? ¿Qué tipo de educación brindarán a los alumnos? ¿Qué formación en valores recibirán los alumnos? ¿Qué calidad académica se le brindan al alumno?¿Dispondrán de

laboratorios con una infraestructura e implementación adecuada?  
¿Tendrán profesores bien capacitados y actualizados? ¿Tendrán  
Centro de Cómputo con los últimos avances tecnológicos? etc.

Para Alberto Alexander, director académico de CENTRUM, nuestros centros de estudios requieren seguir un modelo de gestión que los impulse a ofrecer una formación de excelencia.

Toda institución educativa debe ser vista como una organización, estas organizaciones educativas tienen que ser un modelo de excelencia en el desempeño de su funcionamiento.

Una Organización educativa para ser eficaz , deben asegurarse de que cumple con los requerimientos de sus clientes, tanto los alumnos como la comunidad educativa en la que se desarrollen , estando obligada a ser eficaz en su funcionamiento encaminándose hacia la excelencia . EL ISO 9000, el modelo de gestión de la calidad, puede aportar mucho en el manejo de organizaciones educativas ya que no puede haber calidad si no inyectamos el sistema de calidad.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema principal :**

¿Cuáles son los factores en la gestión de las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” que intervienen en la mejora del desarrollo organizacional?

### **1.2.2. Problemas específicos :**

- a) ¿Cuál es la relación entre liderazgo y desarrollo organizacional?
- b) ¿Cuál es la relación entre eficiencia del personal en el centro educativo y el desarrollo organizacional?
- c) ¿Cuál es la relación entre la gestión de colaboradores y recursos y desarrollo organizacional?
- d) ¿Cuál es la relación entre la gestión de los procesos de la institución educativa y el desarrollo organizacional?
- e) ¿Cuál es la relación entre el resultado en la satisfacción de los usuarios del servicio educativo y desarrollo organizacional?
- f) ¿Cuál es la relación entre eficacia de los resultados claves y desarrollo organizacional?

### **1.3. Justificación teórica**

El término "calidad" se ha desgastado últimamente por el uso indiscriminado que se le ha dado al tratar de imponerlo como una moda, en donde todos tienen la obligación de "hacer las cosas bien a la primera vez"; por allí, incluso, hay quien agrega: hacerlas bien a la primera vez "y siempre", sin tomar en cuenta que el aprendizaje es un proceso. El concepto de "productividad" es menos empleado, pero se asocia erróneamente a cantidad de cosas realizadas. Por su parte, el de "estandarización" se ha relacionado con el acartonamiento de los sujetos al tratar de hacer siempre lo mismo, de la misma manera. Por eso, es importante puntualizar sobre estos conceptos.

En la literatura sobre la temática de calidad se encuentra la consideración de que las cosas tienen calidad si cumplen con las normas de diseño y fabricación, si sirven para un uso o aplicación definida, si se está satisfecho con ellas o si se está contento con el servicio. Algo tiene calidad si sus características, atributos o cualidades lo distinguen de otro algo como igual, mejor o peor. En este sentido, y llevado al ámbito educativo, la educación tiene calidad si cubre las especificaciones del diseño curricular, si la Operacionalización del curriculum satisface las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y las expectativas de sus padres, si hay relevancia y pertinencia en los contenidos; hay calidad en la educación si los alumnos educados satisfacen las necesidades de la comunidad al colaborar en la solución de problemas y si, comparada con otro sistema educativo semejante, se puede distinguir como mejor; el estudiante tendrá calidad si puede mejorar su nivel de vida y ayudar a transformar la de sus semejantes.

Se puede apreciar que para mejorar la calidad de la educación se requiere un sistema de calidad cuya gestión incluya la evaluación externa, que certifique que las operaciones de la organización escolar se han efectuado de acuerdo con requisitos previamente establecidos y que el trabajo se realice en estrecha vinculación entre áreas y funciones de la escuela, lo cual sería una garantía, tanto del logro de la eficacia como de la eficiencia, efectividad y relevancia de la organización.

ISO 9000 es una serie de normas y lineamientos que definen los requerimientos mínimos, internacionalmente aceptados, para un sistema eficaz de calidad (11). Estas normas y lineamientos son el resultado del trabajo del Comité Técnico 176 de la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés).

El objetivo de ISO es promover el desarrollo de la normalización y la cooperación técnica y económica de los países mediante el intercambio de bienes y servicios, al igual que conocimientos científicos y tecnológicos.

Una organización de producción o de servicio podrá demostrar que cumple con la norma de calidad por medio de un proceso de certificación externo que concluye cuando una auditoría contra la norma termina con éxito. ISO 9000 asegura que exista la base para una buena práctica de la calidad, verifica que los sistemas de la misma estén en conformidad con los requisitos de calidad previamente establecidos. Proporciona evidencia objetiva de la calidad de la institución. Este "plan para el sistema de administración de calidad no es obligatorio y evaluatorio. En esencia dice: anote lo que haga, haga lo que anotó y verifique lo que hace... No exige a las compañías que cambien lo que hacen bien, sólo que lo documenten y lo midan" (11).

Corporaciones de todo el mundo, incluyendo México, han adaptado sus sistemas de calidad a los lineamientos que marcan estos estándares, percibiendo las normas ISO como una ruta hacia el libre comercio y una mayor competitividad. Sin embargo, no se trata de establecer un estándar para que las cosas o los servicios se hagan igual en todo el mundo, sino de que los procesos de cada corporación tengan ciertos parámetros de calidad para que las cosas se hagan bien y a tiempo, partiendo de la premisa clave de que en la medida que los procesos estén bien diseñados, planeados, organizados, dirigidos y controlados, en esa medida será el resultado que se busca a través de ellos.

La compleja trama de referentes de la educación hace ver a la escuela como una organización que ha fracasado en su función

educativa al no poder presentar resultados tangibles y objetivos. La pregunta del tema del documento podría parecer una utopía para los críticos de las teorías de la calidad empresarial.

La escuela puede ser vista como una organización educativa susceptible de ser administrada como un sistema totalizador, con determinadas funciones interrelacionadas, cuyos medios y procesos para alcanzar sus fines, metas y objetivos no sólo deben estar basados en una dimensión pedagógica o una económica. La estandarización de un sistema de calidad no implica que los bienes, servicios o formación de los alumnos tengan que ser iguales en todo el mundo; la normalización de los sistemas y procesos apela al diseño particular de lo que la organización desea lograr, a la documentación de cómo se hacen las cosas y a la verificación de cómo se hicieron. Por lo tanto, la respuesta a la pregunta central tiene dos vertientes: para los escépticos será difícil homologar o sistematizar lo que siempre ha sido diferente y caótico; para los optimistas, se podrá certificar la calidad de la educación por un agente externo si previamente se establece un proyecto escolar y un sistema de gestión de calidad coordinados por un sistema de gestión escolar, donde el registro del aprendizaje de cómo se hacen mejor las cosas se convierte en un eje de actuación.

Estas reflexiones están en el marco de las tendencias actuales en materia de educación. La participación es de todos, el trabajo será arduo y los días requerirán más horas, pero al final se podrá mantener el sistema bajo control y, por lo tanto, la diversidad de referentes de la escuela podrá arrojar resultados de calidad porque los procesos y sus elementos serán de calidad.

La competencia se dará a través del conocimiento y la competitividad de las organizaciones, el mundo ya no será el del más fuerte sino del que mejor se adapte a los paradigmas del nuevo siglo.

#### **1.4. Justificación práctica**

Las tendencias actuales en la educación, apuntan a lograr la autorregulación de las propias entidades educativas, con el fin de obtener una mejora continua tanto en sus procesos enseñanza-aprendizaje, como en aquellos servicios y procesos administrativos en los cuales se apoya. En un contexto como el nuestro, brindar al alumno una educación de calidad, es un compromiso que debemos asumir para contribuir con el desarrollo de nuestro país.

Los modelos de calidad proponen criterios y lineamientos que son evaluados por la propia organización, a fin de obtener sus puntos fuertes y débiles, y así definir los planes de acción consecuentes. Los modelos de la calidad son una referencia para las entidades educativas, frente a los cuales pueden compararse mediante la autoevaluación, con el fin de conseguir la excelencia y, dentro de ella, la satisfacción y compromiso de todas las partes interesadas.

Lograr la excelencia en una institución educativa es una meta a lograr a largo plazo que necesariamente debe basarse en el funcionamiento adecuado de un sistema de gestión de la calidad.

Un sistema de gestión de calidad permite a las organizaciones regular su funcionamiento a todo nivel y demostrar su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas (alumnos, plana docente, padres de familia, sistemas de educación superior, empleadores y la sociedad) y mejorar continuamente sus procesos, servicios y la calidad de su propuesta educativa.

La implementación de un sistema de gestión de calidad en una organización educativa, que cumpla con estándares determinados, permite a la institución obtener una certificación que reconozca que los programas evaluados cumplen con ciertos requisitos establecidos y por lo tanto su calidad sea públicamente reconocida.

El presente Trabajo de investigación titulado “ISO 9000 en la gestión educativa de las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán”” tiene como meta fundamental determinar si el modelo vigente que es ISO 9001:2000 determina la eficiencia operativa y la eficacia de la organización educativa en donde se implante.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar los factores en la gestión de las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” que intervienen en el mejoramiento del desarrollo organizacional.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar la relación entre el liderazgo y el desarrollo organizacional
- b) Determinar la relación entre eficiencia del personal en el centro educativo y el desarrollo organizacional
- c) Determinar la relación entre la gestión de colaboradores y recursos y el desarrollo organizacional
- d) Determinar la relación entre la gestión de los procesos de la institución y el desarrollo organizacional.
- e) Determinar la relación entre el resultado en la satisfacción los usuarios del servicio educativo y el desarrollo organizacional .
- f) Determinar la relación entre eficacia de los resultados claves y el desarrollo organizacional .

## **CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco Filosófico o epistemológico de la investigación**

La primera opción técnico-pedagógica o el primer criterio para definir y elevar la calidad de la educación se refiere a qué definición de conocimiento existe en el sistema educativo.

Ya se dijo que la demanda básica global que hace la sociedad a la educación es la distribución del conocimiento socialmente válido. Por esto, qué tipo de conocimiento se distribuye es la primera opción que debe definirse, porque signa a todas las demás, ya que es el eje estructuraste de todo el resto y desde allí, condiciona de manera absoluta la calidad de la educación.

¿Qué tipo de conocimiento, qué modelo epistemológico es el que requiere la sociedad hoy?

Este elemento fundamental de la propuesta pedagógica que es la concepción epistemológica, la que fundamenta el aprendizaje de cada disciplina en la medida en que por ejemplo, una caracterización dogmática y acabada del mismo no favorece el desarrollo de un pensamiento productivo, capaz de actualizarse, abierto a nuevas adquisiciones.

La opción básica en este campo se refiere a la preeminencia de las características relacionadas con la cultura humanista, o las relacionadas con la cultura tecnológica. Si bien es cierto que en

el contexto histórico en el que surgieron los sistemas escolares (la modernidad) explica la preeminencia de las características de una cultura humanista en los contenidos que transmite (que era una cultura de fuerte acento científico por oposición a la cosmovisión teológica que intentaba superar), la concepción de ciencia allí implicada se apoya en un modelo deductivo en el cual el conocimiento deriva de grandes hipótesis casi imposibles de cuestionar.

El contexto de nuestro tiempo está enmarcado por la cultura tecnológica que supone un modelo específico de conocimiento científico distinto del anterior. A la tradicional definición de conocimiento científico que entendía que conocer era describir y explicar, hoy se agrega la necesidad de conocer para operar, para transformar (investigación y desarrollo). Conocimiento y transformación-operación son dos caras de la misma moneda.

Podemos volver a recordar que cada una de las decisiones que se toman en el nivel técnico-pedagógico posibilitan o no que se cumplan las demandas políticas-ideológicas.

Por ejemplo, si se trabaja con una definición de conocimiento que habilita para operar sobre la calidad, se está respondiendo al mismo tiempo a las demandas del sistema político, porque éste es el tipo de conocimiento que se requiere, para poder participar. Las investigaciones han enseñado que no se amplían los niveles de participación social porque se armen grupos con los padres o los docentes, mientras no se instale la participación en el eje mismo, en el control de la educación, o sea en la concepción de conocimiento que se transmite.

La segunda opción a considerar dentro del eje epistemológico se refiere a cuáles son las áreas de conocimiento que están incluidas dentro del sistema educativo, si el sistema educativo tiene que transmitir conocimientos socialmente válidos debe intentar una adecuación entre cómo se definen las áreas de conocimiento dentro del sistema educativo y cómo las define la sociedad, o específicamente el campo académico.

Quizás el grado mayor de inconsistencia entre estas dos definiciones en nuestra realidad se refiere al área de las Ciencias Sociales, donde quedan en general excluidas de la enseñanza básica disciplinas ampliamente reconocidas en el mundo académico, como sociología, antropología, ciencias políticas, que el sistema educativo habitualmente desconoce. En el campo de las ciencias en general, el problema fundamental tiene que ver con la incapacidad del sistema educativo de incorporar rápidamente las novedades que se producen en el mundo académico.

La tercera opción es, una vez definidas las áreas de conocimiento, qué definición de contenidos de la enseñanza existen. Esta definición puede hacerse desde varias perspectivas. Una de ellas es realizarla sobre la base de un modo atomizado de conocer.

“En éste se recortan unidades nacionales del acervo cultural sin tener en cuenta el carácter arbitrario de recorte y sin intentar descubrir los procesos de producción. Cuando se destacan fechas, batallas y personajes descontextualizados y en compartimientos estancos, se definen contenidos atomizados.”

Por otro lado, los contenidos pueden definirse como “procesos que se basan en la percepción inicial de todo, concibiendo a cada elemento y a la totalidad como un producto de un proceso”. En vez de definir los contenidos como temas o información, se los define como núcleos o ejes organizantes que permiten ver procesos dentro de áreas de conocimiento.

En esta concepción se cruzan diferentes definiciones de contenidos: aquellas que consideran a los contenidos como desarrollo de las competencias cognitivas básicas para el aprendizaje con las que los definen como conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes. Todos estos elementos constituyen hoy los contenidos de la enseñanza.

## **2.2. Antecedentes de la investigación**

### **2.2.1. Breve historia del control de calidad total**

El control de calidad moderno o control de calidad estadístico (CCE) como lo llamamos hoy, comenzó en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W. A. Shewhart, de Bell Laboratorios.

Como sostiene Kaoru Isikahua (1998):

***“La segunda guerra mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control a diversas industrias en los Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y semiguerra. Pero al utilizar el control de***

***calidad, Los Estados Unidos pudieron producir artículos militares de bajo costo y en gran cantidad. Las normas para tiempos de guerra que se publicaron entonces se llamaron Normas Z-1” (14:12)***

Esto conllevó a el inicio de Normas que midieran la calidad de tal forma que tuvieron una implicancia en varias partes del mundo con el único objetivo de encontrar la forma más eficiente y eficaz de lograr una cultura de calidad.

Inglaterra también desarrolló el control de calidad, muy pronto había sido hogar de la estadística moderna, cuya aplicación se hizo evidente en la adopción de normas Británicas 600 en 1935 basadas en el trabajo estadístico de E. S. Pearson. Más tarde se adoptó la totalidad de las normas Z-1 norteamericanas como Normas británicas 1008. Durante los años de la guerra, Inglaterra también formuló y aplicó otras normas.

Según Kaoru Isikahua (1998):

***“La producción norteamericana durante la guerra fue muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos debido en parte a la introducción del control de calidad estadístico, que también estimulo los avances tecnológicos” (14:12)***

Particularmente estoy completamente de acuerdo con lo que afirma Isikahua sobre la especulación de que la segunda guerra mundial la ganaron el control de calidad y la utilización de la estadística moderna, ya que esto resulto como fruto de una concepción de calidad en base a una eficacia y eficiencia de los procesos en el nivel estratégico de tal forma que ciertos métodos estadísticos investigados y empleados por las potencias aliadas resultaron tan

eficaces que estuvieron clasificados como secretos militares hasta la derrota de la Alemania nazi.

El Japón se había enterado de las primeras Normas Británicas 600 en la preguerra y las había traducido al japonés durante la misma. Algunos académicos japoneses se dedicaron seriamente al estudio de la estadística moderna pero su trabajo se expresaba en un lenguaje matemático difícil de entender y la estadística no logró una acogida popular.

En el campo de la administración el Japón también iba a la zaga, pues utilizaba el método Taylor en ciertas áreas (el método Taylor exigía que los obreros siguieran especificaciones fijadas por los especialistas y en esa época ese enfoque se consideraba muy moderno). El control de calidad dependía enteramente de la inspección, pero esta no era cabal para todos los productos. En aquellos días el Japón seguía compitiendo en costos y precios pero no en calidad, seguía siendo la época de los productos “baratos y malos”.

### **2.2.2. La introducción del control de calidad estadístico**

Derrotado en la segunda guerra mundial, el Japón quedó en ruinas. Se había destruido prácticamente todas sus industrias y el país carecía de alimentos, vestuario y vivienda. El pueblo se asomaba a la inanición.

Según afirma Ishikawa (1998):

***“Cuando las fuerzas de ocupación norteamericanas desembarcaron en el Japón, tuvieron que afrontar de inmediato un obstáculo grande: Las fallas frecuentes***

***del servicio telefónico. El teléfono japonés no era un medio de comunicación confiable. El problema no se debía únicamente a la guerra que acababa de terminar, sino que la calidad del equipo era desigual y deficiente” (14:13)***

Viendo estos defectos, las fuerzas norteamericanas ordenaron a la industria japonesa de comunicaciones que empezara a aplicar el control de calidad moderno. Además, tomaron medidas para educar a la industria. Este fue el comienzo del control de calidad estadístico en Japón: Mayo de 1946.

Dichas fuerzas de ocupación impartieron sus enseñanzas a la industria japonesa transfiriendo el método norteamericano sin ninguna modificación apropiada para el Japón. Esto creó algunos problemas, pero los resultados fueron bastante prometedores y el método norteamericano prontamente se difundió más allá de la industria de las telecomunicaciones.

### **2.2.3. \_La marca NIJ**

Durante este periodo se estableció el sistema de normas nacionales. En 1945 se creó la Asociación Japonesa de Normas, seguida del Comité de Normas Industriales Japonesas en 1946. La Ley de Normalización Industrial se promulgó en 1949 y la Ley de Normas agrícolas japonesas (NAJ) en 1950. Al mismo tiempo, se instituyó el sistema de la marca NIJ si son producidas por fábricas que se ciñen a las normas NIJ con base en la ley de Normalización Industrial.

El sistema de la marca NIJ dispone que ciertas mercancías puedan llevar la marca NIJ si son producidas por fábricas que se ciñen a las normas NIJ de control de calidad estadístico y garantía de calidad.

De acuerdo a Kaoru Ishikawa (1998):

***“El sistema contribuyó a introducir y difundir el control de calidad estadístico en las industrias japonesas. Fue un sistema singular en que la participación era estrictamente voluntaria y no por orden del gobierno”*** (14:13).

Esto dio como resultado que cualquier empresa podía pedir que se inspeccionaran sus productos, o bien optar por no hacerlos inspeccionar. Cuando pasaba la inspección, era libre de colocar o no la marca NIJ. En los países extranjeros el empleo de marcas aprobadas suele ser obligatorio. En el Japón afortunadamente, no es así.

Según afirma Ishikawa (1998):

***“Estoy firmemente convencido de que la intervención oficial debe reducirse a un mínimo excepto en las áreas que impliquen una amenaza directa a la vida y a la seguridad”*** (14:13).

Por lo tanto esto llevaría a una cultura de calidad en la cual se buscó un control de procesos y de productos cuya finalidad fue obtener un mejoramiento de la calidad en las industrias japonesas.

Casi todos los estudiosos están de acuerdo con que un punto crítico de la historia de la calidad se presentó en Japón, después de la segunda guerra mundial. La industria japonesa estaba totalmente destruida y había que reconstruirla desde el principio. Un grupo de estadounidenses se dirigió a Japón para ayudar a los japoneses a construir y operar instalaciones fabriles modernas. Homer Sarashon, uno de esos estadounidenses, enseñó a los japoneses a usar las estadísticas, en los procesos de manufactura.

Según J. Stoner (1996) afirma que Homer Sarashon afirmaba:

***“Pienso, en resumen, que lo que existe es un sistema, cuyo insumo es el diseño que ha hecho uno, es el propósito por el cual se quiere que este artículo exista, así como todo lo que se requiere para llegar al cliente y colocar ese artículo en sus manos, a su entera satisfacción”***(21:230)

Esto implicaba por tanto una implantación de calidad sobre todo en los procesos con el único objetivo de satisfacer al cliente.

W. Edwards Deming es reconocido por su contribución al resurgimiento de Japón después de la guerra. Deming fue a Japón en 1950 y dictó una serie de conferencias sobre técnicas para el control estadístico de procesos, el cual había sido inventado por William Shewhart, amigo de Deming y otras personas de Bell Laboratories.

Irónicamente pocas empresas fabriles estadounidenses tomaron las teorías de Shewhart en serio a pesar de que los conceptos que sustentan el control estadístico de los procesos son muy sencillos.

Para Alberto Alexander, director académico de CETRUM, afirma:

***“Nuestros Centros de estudios requieren seguir un modelo de gestión que los impulse a ofrecer una formación de excelencia” (7).***

Por lo tanto las organizaciones educativas tienen que ser un modelo de excelencia en el desempeño de su funcionamiento. El ISO, el modelo de gestión de la calidad, puede aportar en el manejo de organizaciones educativas.

Desde su establecimiento como modelo de aseguramiento de la calidad en 1987, por la organización internacional para la normalización (ISO), este modelo se ha transformado en el más difundido en el ámbito internacional. En el año 2000 tuvo algunas modificaciones en la estructura de sus cláusulas y se convirtió en un sistema de gestión de calidad en las organizaciones, no importa su naturaleza, bien sean empresas de servicios o manufactureras.

El modelo vigente se denomina ISO9001:2000 el cual busca en esencia la eficiencia operativa y la eficacia de la organización donde se implante. Se hace hincapié en la

gestión de los procesos, orientación al cliente y a la mejora continua.

El ISO9001:2000 es un excelente modelo de gestión. No podemos tener calidad si no le inyectamos el sistema de calidad. Esta versión del ISO9001:2000 permite que las organizaciones que lo implantan correctamente se inmiscuyan en un viaje hacia la excelencia.

#### **2.2.4. Calidad Educativa e ISO 9001: 2000 en México**

A principios del ciclo escolar 2002-2003, en México se creó el instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). (23:2)

La necesidad de un organismo evaluador, cuya creación estaba prevista desde Diciembre 2000, es reconocida por diferentes sectores y fuerzas políticas. No obstante, existen diferencias de opinión sobre sus finalidades y la personalidad jurídica que debería tener. Uno de los puntos de mayor controversia es la utilidad que tendrá para mejorar la educación, lo que está relacionado con las atribuciones del instituto y el tipo de medidas que se tomarán para remediar los problemas detectados. En cuanto a la personalidad jurídica del INEE el dilema era: o se creaba un organismo independiente y plenamente autónomo mediante una iniciativa de ley del congreso o, por el contrario, se creaba por decreto presidencial como organismo del sector educativo, presidido por el secretario de Educación Pública. El ejecutivo optó por esta última vía,

pero dejó abierta la posibilidad para que los legisladores le dieran al instituto una base legal más amplia y mayor autonomía, misma opción que sería la más adecuada tomando ejemplos de sistemas educativos de otros países tales como el español, en el cual se cuenta con el Instituto Nacional de Evaluación (INCE) que pasará a denominarse, por razones de homologación internacional Instituto de Evaluación y Calidad del Sistema Educativo (INECSE). (23: 2)

Otros de los esfuerzos realizados por las autoridades educativas mexicanas consiste en el Compromiso Social por la Calidad de la Educación. La secretaria de Educación Pública (SEP), el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), además de gobiernos estatales, universidades y diversas organizaciones sociales firmaron dicho compromiso el 8 de Agosto del 2002, tratándose de un documento muy general que consigna laudables propósitos de cuantos lo suscriben, y en el cual se anuncian futuros convenios específicos que precisarán las acciones que se piensa poner en marcha. Así y todo, su firma es un gesto simbólico que pretende transmitir dos mensajes: el logro de una concertación política, principalmente entre SEP y Sindicato Nacional Trabajadores al Servicio de la Educación, y la convocatoria a un amplio consenso social.(23:3)

La idea de impulsar un movimiento social convergente para mejorar la educación se ha venido expresando en diferentes oportunidades desde hace dos años.

Siendo este documento un primer paso, aunque todavía es insuficiente para garantizar repercusiones eficaces.

El sindicato magisterial y las autoridades educativas federales figuran como sus actores principales, pero a la iniciativa se suman otros muchos firmantes.

El documento contiene siete puntos. El primero justifica la razón de la iniciativa (“el sistema educativo que tenemos no es aún el que necesitamos”) y destaca la importancia de generar una nueva cultura de revaloración de la educación y un nuevo esquema de participación social; señala que los firmantes asumen “responsabilidades individuales y comunes para transformar la educación en México”. (23: 3)

En el segundo punto, a manera de diagnóstico, se puntualizan los principales problemas del sistema educativo, aunque sin ponderar responsabilidades ni jerarquizar obstáculos. Se admite que el sistema educativo tiene fallas de articulación, es rígido, con el problema de cobertura e iniquidades. También se advierte que la insuficiente calidad es resultado de factores como falta de recursos, la escasa evaluación y rendición de cuentas. (23: 3)

Además el documento recupera, en el tercer punto, el esquema de las “transiciones” que se utilizó tanto en el Plan Nacional de Desarrollo como en el Programa de Desarrollo Educativo. El apartado “nuestra visión común”, el número cuatro, es particularmente importante por que se

prefiguran propósitos y responsabilidades como el de fortalecer el carácter laico y gratuito de la educación, preservar los derechos de los trabajadores, mejorar la formación y actualización de los profesores y garantizar mecanismos de participación social. Lamentablemente no se establece con claridad cuáles son los ámbitos de responsabilidad ni cuáles los compromisos. (23: 3)

La parte más sustantiva del documento son los puntos cinco y seis, en los cuales se identifican los cambios y compromisos que se proponen. Respecto de los cambios, destaca el que se refiere explícitamente a la educación básica y particularmente al desarrollo de “comunidades de aprendizaje exitosas” para este nivel. Los cambios requeridos para impulsar tales comunidades, consigna el documento, implican el cumplimiento de los maestros con su trabajo, el aprovechamiento óptimo de la jornada escolar y el aprendizaje de un segundo idioma y de computación (como en su momento proponía el candidato del Partido Revolucionario Institucional a la presidencia). Además, se añade, se requiere mejorar la infraestructura, adecuar las condiciones de trabajo y transformar la gestión. Quizá lo más importante es que se acepta que en el futuro la movilidad de maestros y directivos se hará con base en el mérito y se desarrollará un nuevo sistema de evaluación. (23: 3)

Con estos esfuerzos por parte de la SEP y el énfasis que ha dado a un modelo con el cual se pueden agrupar una serie de problemáticas según en donde se quiera implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, es posible ahora que con un esfuerzo por parte de cada

instancia gestora y de las escuelas se pueda edificar un modelo que coadyuve a la resolución de la problemática, esta alternativa de modelo es la certificación en ISO 9001:2000. (23: 4)

En México la Presidencia de la República ha desarrollado una serie de acciones encaminadas a una redefinición de las tareas gubernamentales a través de seis estrategias planteadas como gobierno: Gobierno que cueste menos; Gobierno de calidad; Gobierno profesional; Gobierno digital; Gobierno desregulado; Gobierno honesto y transparente entre algunas acciones encaminadas a lograr desarrollar dichas estrategias, establece el Modelo de innovación y Calidad Intragob con el fin de implantar, desarrollar, mantener y mejorar en todas sus dependencias y Entidades un Modelo de Calidad, que le permita transformar la administración pública para proyectar un Gobierno de Clase mundial, con una imagen confiable, innovadora y con una sólida cultura de calidad. Reemplazar los esquemas tradicionales de la gestión pública, aplicando los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos, evaluando su gestión con estándares de excelencia, promoviendo la significación y eficacia de la función pública y rediseñando sus procesos y servicios con un enfoque central del quehacer gubernamental de cumplimiento de las expectativas y necesidades de los ciudadanos y la sociedad utilizando para esto entre otras herramientas la norma ISO 9001:2000. (23: 4)

El premio de la Innovación y la Calidad en la Administración pública es otra de las acciones emprendidas en el marco de las 6 estrategias arriba descritas, mismo que en el 2002

se hicieron acreedores tres secretarías, la de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; la de Relaciones Exteriores y la de Trabajo y Previsión social. (23: 4)

Otra de las acciones es la convocatoria para el Reconocimiento Innova para otorgar a programas que respondan a los objetivos planteados en estas seis estrategias y que puedan tener un impacto positivo en la ciudadanía o contribución en la operación y productividad del gobierno bajo líneas de acción como: (23: 4)

- Cultura de calidad en el servicio público.
- Ahorro y reducción del costo del gobierno.
- Desregularización y simplificación administrativa.
- Uso de la tecnología de la información y telecomunicaciones.
- Profesionalización del servicio público/cambio cultural.
- Transparencia y combate a la corrupción.

Dicho premio fue entregado en el 2002 a diferentes unidades siendo que la SEP se hizo acreedor a éste por su Programa Escuelas de Calidad entregado en el marco del 2º Foro de Innovación y Calidad en la Administración Pública, organizado por Presidencia de la República.( 23: 4 )

El programa Escuelas de Calidad Trabaja desde el 2001 por incorporar en cada escuela que lo integra un modelo de gestión, basado en los principios de: liderazgo compartido,

trabajo en equipo, respeto a la diferencia, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas. Lo anterior considerando una perspectiva de las reformas educativas nacionales e internacionales incluyendo aspectos como: la administración centrada en la escuela, efectividad en la educación, distintos modelos de administración basada en la escuela, consecuencias sobre distintos aspectos de la escuela, diseño de los programas. (23: 5)

Correspondió a la Secretaría de Educación Pública recibir este Reconocimiento en el 2003, por el trabajo titulado: Sistema de Información Geográfico para la planeación Educativa (GeoSEP). (23: 5)

Anteriormente argumentada que había escasas experiencias en cuanto a la adaptación de un modelo. Método o sistema de calidad para escuelas en México, entre las cuales mencioné algunas instituciones educativas, sin embargo a la fecha son un gran número de instituciones educativas y oficinas gestoras de educación las que han logrado la certificación en ISO 9001:2000, ya que desde la propia SEP ha dado un gran impulso en ésta tarea. (23: 5)

A la fecha operan más de 74 organismos de la SEP certificados con estándares de calidad, con la norma ISO 9001:2000, con el propósito de incrementar y mantener los resultados con trabajo uniforme, para mejorar los servicios educativos que se ofrecen a la población. (23: 5)

En el sector central de la SEP trabajan con la certificación ISO 9001:2000, 11 unidades Administrativas y 33 instituciones educativas. Entre las primeras se encuentran la Coordinación General de Atención Ciudadana de la Oficina del Secretariado; las direcciones generales de Innovación, calidad y Organización; de Recursos Financieros; del Personal; de Recursos Materiales y Servicios, y de Tecnologías de la Información, como parte de la Oficialía Mayor, así como el Órgano Interno de Control de la Contraloría de esta Secretaría.( 23:5)

Dependientes de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC), operan con esta certificación: la Coordinación Administrativa, las direcciones generales de Profesiones y de bachillerato, así como la Coordinación General de Universidades Tecnológicas. (23: 5)

En cuanto a Instituciones educativas, operan con estándares de calidad 32 Universidades Tecnológicas, adscritas a la SESIC, en 21 entidades federativas; además del Instituto Tecnológico de Saltillo, adscrito a la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas.( 23 : 5 )

Entre los organismos descentralizados que cuentan con la certificación están: la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos (CONALITEG), el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) y el canal de televisión del Instituto Politécnico Nacional (XE-IPN Canal 11), así como

el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR), como órgano desconcentrado de la SEP.( 23 : 5 )

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) también cuenta con la certificación ISO 9001:2000 en 18 planteles, ubicados en nueve estados del país, así como en seis de sus Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos (CAST) y en su Dirección Estatal del Estado de México.( 23 : 5 )

Al interior de diferentes entidades federativas (Estados), como Querétano, también han sido certificadas diferentes organizaciones educativas, tal es el caso de la Universidad Tecnológica de Querétano, la Universidad Tecnológica de San Juan de Río, el Colegio Marcelinas (institución privada, católica) y el Instituto de Capacitación para el trabajo del Estado de Querétano, este último en proceso aún.( 23 : 5 )

En México, la SEP, preocupada y ocupándose por la calidad educativa de sus escuelas, conjuntamente con otras organizaciones, integraron el grupo técnico de trabajo que tomó la iniciativa de generar una guía de uso voluntario, que facilite el uso de la norma ISO 9001:2000 en las organizaciones educativas de todos los niveles y modalidades, dicha guía es denominada IWA 2, “Aplicación de ISO 9001:2000 en educación”. (23: 6)

ISO publicó el IWA2 como una norma internacional el 6 de noviembre de 2003, en la versión en inglés. La norma

mexicana, el IWA2 en español, entro en vigencia el 27 de julio del 2004. (23: 6).

## 2.3. Bases teóricas

### 2.3.1. Definición de calidad.

Para Stoner James A.F. y et.al. (1996):

***“La calidad en el centro de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la media y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos”.***(21:229)

Por lo tanto debemos deducir que la educación de calidad dependerá de cuales sean sus objetivos y que piensa hacer con sus estudios. Por ejemplo, una educación de calidad variará dependiendo de que usted quiere ocupar un puesto gerencial en una pequeña empresa o un doctorado en filosofía. La definición de la calidad de la educación depende de la posición que usted tenga en la institución que proporciona la educación, sea usted profesor, estudiante, gerente o una empresa que contrata a estudiantes y egresados de centro de estudio. Además, la definición de la educación de la calidad debe tomar en cuenta que la educación forma parte de un sistema. La calidad en una parte del sistema puede ser estupenda,

pero de peor calidad en otras partes del sistema, conduciendo a la disminución general de la calidad de educación.

El término calidad representa un concepto muy complejo que se ha convertido, universalmente, en uno de los más atractivos para la teoría de la administración. Hoy en el mundo de las empresas, se han iniciado la revolución de la calidad. Aunque esta preocupación de la realidad es muy antigua, por ahora basta decir que hoy por hoy, todo negocio quiere tener productos y servicios de calidad, y con ello queremos decir productos y servicios que son superiores a la media, que tienen el nivel de desempeño necesario y son asequibles.

No obstante, el concepto de “calidad” como se usa en la administración, significa mucho más que la definición informal de un producto superior a la media y a buen precio. También significa concentrarse en la producción de productos y servicios, cada vez de mejor calidad, a precios cada vez más competitivos. Además significa hacer las cosas bien en la organización desde la primera vez, en lugar de cometer errores y tener que corregirlos. Las organizaciones, esforzándose por hacer las cosas bien a la primera, evitan los elevados costos de tener que repetirlas.

La definición de calidad de la educación según Farro Custodio Francisco (1995) afirma que:

***“La definición de la calidad de la educación conlleva posicionamiento político, social y cultural frente a lo educativo”*** (9:13)

Por lo tanto ese valor compromete un juicio, en tanto se esta afirmando algo comparativamente respecto de otro, ya que al decir que una educación es de calidad supone a su vez que podría no serlo es la comparación lo que permite emitir un juicio.

Entonces hablar de calidad es un valor asignado a un proceso o producto educativo en términos comparativos. Se compara la realidad observada en término deseable al modo que en la cadena de producción se realiza un “control de calidad”; esto, salvando las distancias existentes entre la producción de bienes y la producción cultural- en donde los “criterios de calidad” implican posicionamientos acerca de la sociedad, el sujeto y la educación.

Por tanto, para la definición de los criterios de comparación se entrelazan los criterios culturales, políticos e ideológicos del análisis del hecho educativo por que lo “deseable” concebido por medio de “modelos” por ejemplo pueden ser instrumentos de una construcción alienada y de dominio.

Las demandas para mejorar la calidad de la educación en la mayor parte de los países del mundo, constituye el reto fundamental de la política educacional en el presente siglo.

### **2.3.2. Deming y la calidad total en educación**

La calidad en una concepción más simple y tradicional esta referida a la calidad de un producto un servicio; en un

sentido más amplio y moderno significa la calidad no sólo del producto o servicio (con cero defectos) sino también la calidad de las entradas (habilidades humanas, materiales, información, planeación) y la calidad de los procesos (procedimiento, tareas, dirección, organización, supervisión).

En otro sentido algunos autores dicen que la calidad total no es una meta en sí, sino un proceso permanente y sistemático de mejoramiento de la calidad, así como un estilo propio, una filosofía de acción de quienes tienen responsabilidad directiva.

Según Farro Custodio Francisco (1995):

***“El concepto de calidad total filosofía empresarial de hoy, no es otra cosa que la aplicación de los 14 principios administrativos enunciados por el famoso ingeniero americano Dr. William E. Deming, quien concibe a la empresa como un organismo viviente cuya responsabilidad máxima es no solo la importante satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de todos los procesos de gestión del sistema organizacional sino que además debe proteger y garantizar el desarrollo y seguridad de quienes viven al interior de ella, así como el bienestar de la comunidad y de la nación a través de la confección y entrega de productos y servicios de optima calidad”.*** (9:23)

Por lo tanto, estos principios pueden ser perfectamente aplicables a los centros educativos para poder lograr

después de un largo proceso de enseñanza y aprendizaje, ciudadanos de calidad como producto final.

Indudablemente que la metodología desarrollada por Deming, constituye una buena alternativa para el mejoramiento de la calidad educativa. Para lo cual debemos aplicar los 14 pasos que siguen:(2: 111)

1. Generar constancia en el propósito de mejorar el servicio.- tan solo no se debe dedicar a solucionar problemas actuales sino prever o para avisorar problemas futuros, con lo cual se garantiza un desempeño exitoso de los egresados y mejorar la competitividad del servicio. Para cumplir esto la entidad educativa formula claramente los objetivos y metas relevantes que constituyen el patrón de calidad. Estas metas unificadoras pueden constituir una filosofía común de vida institucional, una cultura de calidad educativa a la cual aferrarse.

2. Adoptar la nueva filosofía.- adoptar la filosofía antes referida supone la satisfacción plena de los padres, alumnos y la sociedad en general, que son los beneficiarios directos del centro educativo. Adoptar una buena filosofía supone modificar conceptos y eliminar obstáculos para evitar trabajos mediocres, generadores de una cultura del fracaso a fin de ser revertidos hacia esfuerzos cooperativos y de afirmación de una conciencia de calidad.

3. Dejar de depender de la inspección masiva como mecanismo de control de calidad.- La inspección fiscalizante en poco o nada contribuye a mejorar la calidad, por el contrario genera actitudes de antipatía y de rechazo. Abandonar las prácticas de control de aspectos secundarios, intrascendentes o poco relevantes por la evaluación y asesoramiento de aspectos medulares del proceso educativo de be construir un principio rector de la calidad total. Es de esperar pues que a corto plazo la atención gerencial deba focalizarse más en la maximización de la calidad antes que en la preocupación por los fracasos.

4. Maximizar el aprendizaje enfatizando resultados más que en entradas y procesos.- Si la orientación es la maximización de los resultados, es decir la maximización del producto o servicio educativo, es evidente que los insumos que se utilicen tienen que ser también de buena calidad. Esto es, métodos, materiales, procedimientos y los demás insumos que contribuyan al máximo al mejor aprendizaje y no necesariamente aquellos que sean los más usados o los más baratos.

5. Mejorar constantemente y por siempre la calidad educativa.- el trabajo en base a proyectos institucionales y el establecimiento de elevados estándares de calidad de los estudiantes, periódica y sistemáticamente evaluados y actualizados, pueden constituir instrumentos que garanticen la continuidad y permanencia de un programa de calidad educativa.

6. Instituir la formación.- La formación, capacitación o entrenamiento debe abarcar tanto a directivos como a

docentes y aprovechar al máximo los métodos modernos y más eficientes (laboratorios, talleres, juego de roles, etc.) lejos de los métodos tradicionales que se orientan más a la cantidad (número de horas de clase, número de temas, materiales) que a la calidad del proceso formativo.

7. Adoptar e implantar el liderazgo.- Es conveniente y fundamental que los administradores educacionales abandonen la práctica de ejercer el poder (propio de la jefatura) y asuman el liderazgo, cuya característica es la creación de un clima de real colaboración, donde cada integrante sienta que pueda aportar ideas al logro de las metas de calidad.

8. Desechar el miedo.- Los temores están relacionados con la inestabilidad en el empleo, con los controles burocráticos, con la evaluación del desempeño y con los estilos autocráticos de dirección. La seguridad implica tener libertad para expresar sus ideas y puntos de vista, formular sus preguntas y desarrollar su creatividad, alejados del reglamentarismo que prima en algunas entidades educativas.

9. Trabajar en equipo.- Deming afirma que el trabajo en equipo hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de la otra, y que todo el mundo use su ingenio para resolver las cuestiones que incumben a todos. Principio básico que a nivel escolar podría fomentar la interdisciplinariedad de asignaturas, la interrelación entre departamentos y entre instituciones, desterrando la concepción feudal de parte de sus titulares.

10. Eliminar las metas numéricas.- Los estándares numéricos que en muchos casos son arbitrarios e inflexibles no siempre compatibilizan con los de calidad. En educación lo que se busca en última instancia es la autorrealización del ser humano, el desarrollo de una real auto-eficacia, el uso de destrezas mentales del más alto nivel, la práctica constante de valores, etc. Antes que el cúmulo de conocimientos muchas veces intrascendentes que se traducen en asignaturas, promedios, notas altas, certificados, diplomas, etc.

11. Reemplazar la administración por cifras por el mejoramiento incesante.-antes de los medios lo que interesa son los fines. las cifras tanto en lo académico como en lo administrativo pueden conllevarnos a un eficientismo, cuando no a un economicismo que no se condicen con la calidad.

12. Lograr que las personas sientan orgullo de su trabajo.- Cuando la persona siente que es útil y necesaria hará todo lo posible para mantenerse en un empleo y por lograr cada vez más productos o servicios de calidad. Desarrollará un sentimiento de identificación y lealtad institucional, que no se puede conseguir con cosas materiales.

13. Impulsar la educación y la autosuperación.- Toda organización necesita gente que continuamente se perfeccione y capacite para lograr resultados no solo inmediatos sino también a largo plazo. Esto supone las oportunidades y facilidades pertinentes para proyectarse y superarse dentro de su carrera laboral.

14. Impulsar la transformación hacia la calidad.- No tendría sentido querer desarrollar un programa y una cultura de calidad si no se ponen en práctica los principios anteriores. Esto conlleva a una estrategia :

- Estar firmemente convencidos y hasta orgullosos de adoptar la nueva filosofía y las nuevas responsabilidades.
- Explicar al personal el porqué de la necesidad del cambio y la interiorización de la transformación.
- Trabajar en equipo, las grandes decisiones deben ser compartidas y corporativas.
- Dar importancia a toda actividad o trabajo que se encamine hacia la maximización de la calidad.
- Establecer nuevos esquemas organizativos que viabilicen la estrategia adoptada.

### 2.3.3. Definición de calidad en educación

La definición de calidad de la educación según Aguerro Inés (2008) afirma que:

***“La educación es un “sistema complejo”, es decir, un sistema en el cual, en la totalidad o la unidad, existe la diversidad, por lo que la unidad o totalidad es la síntesis de múltiples determinaciones. Un sistema complejo se caracteriza porque contiene múltiples subsistemas fuertemente conectados” (1)***

Pero los sistemas sociales (y la educación es uno de ellos) son sistemas autónomos en el real sentido de la palabra. Todo está dentro de ellos; si se alteran o perturban ellos, se gesta en el interior del sistema. Por esto los sistemas sociales se “autotransforman” y tienen conciencia de su auto-transformación, es decir, tienen y hacen su propia historia.

Un sistema existe porque fuerzas contrapuestas determinan un equilibrio de sus estructuras y de las formas de existir de estas estructuras. Estas fuerzas no existen simplemente, sino que están en estado de contradicción. La transformación es la ruptura de este equilibrio o armonía. El motor de la transformación es la contradicción de las fuerzas opuestas.

Esto obliga a distinguir estructuras en estos sistemas y a apreciar la transformación como un cambio de las estructuras. Las estructuras son las formas soportantes del sistema es decir, las formas básicas desposeídas de su modo de existir, de su modo fenoménico.

Los elementos que definen la estructura básica del sistema educativo son de diferente orden, pero pueden distinguirse, a partir de diferentes niveles de análisis, un conjunto de principios vertebradores y estructurantes (formas soportantes) que rigen la organización de sus distintas instancias.

Los varios ejes subyacentes funcionan como organizadores de la estructura básica de la educación y determinan aspectos específicos de su organización, tanto a nivel del sistema educativo general como a las formas de organización de los estamentos intermedios -supervisión, dirección-, y a las características de las escuelas, o de los diferentes servicios que se presten.

Cuando hay congruencia o consistencia entre estos ejes fundamentales (ideológicos, políticos, pedagógicos, etc.) y la organización (o la apariencia fenoménica) del aparato educativo, no se percibe inconsistencia y, por ende, no se cuestiona la “calidad” de la educación.

En realidad, lo que pasa es que hay consistencia entre el proyecto político general vigente en la sociedad, y el proyecto educativo que opera. Es este ajuste, lo que define la existencia de “calidad”.

La pérdida de la calidad se percibe -se mide- a través de hechos de que la definición de los principios vertebradores ha variado en la sociedad, tanto en las representaciones sociales como en el discurso académico pero lo que no ha cambiado es la organización de las estructuras de la educación y sus aspectos fenoménicos concretos. Esta ruptura se vive como pérdida de la calidad, en la medida en que lo que se pierde es la significatividad social del aparato educativo. Resta entonces determinar cuáles son los principios vertebradores fundamentales a partir de los cuales se la puede estimar, no sólo par que estas

definiciones puedan servir de orientación para las decisiones sobre la transformación de la educación, sino también para poder “medirla” (o estimarla) en alguna forma.

#### **2.3.4. Las dimensiones y ejes que definen la calidad**

Los principios vertebradores fundamentales para la definición de la calidad de la educación se agrupan en dos grandes dimensiones: en primer lugar existe un nivel de definiciones exógenos al propio sistema educativo que expresa los requerimientos concretos que han subsistema de la sociedad a la educación. Éstos, que están a nivel de las definiciones político-ideológicas, se expresan normalmente como “fines y objetivos de la educación”.

Y por otro lado, diversas definiciones político-ideológicas.

Éste es el aspecto fenoménico, lo que se ve materialmente y se llama “sistema educativo” Esto implica que para explicar qué es la calidad de la educación” se debe acordar definiciones o, lo que es lo mismo, se deben hacer opciones. Esto es lo que hace interesante a este concepto: porque obliga a que se den lugar a estas explicaciones.

Por esto planteamos que no es un concepto neutro. Más bien es un concepto ideológico que nos ubica en una perspectiva específica desde donde mirar la realidad.

Las definiciones correspondientes a este nivel surgen a partir de demandas y requerimientos que el cuerpo social

hace a la educación. La demanda más global es la responsabilidad por la generación y distribución del conocimiento. A partir de esta demanda es que se dice que un sistema educativo no es de calidad si no nos transmite conocimiento socialmente válido.

En segundo lugar, aparecen otras demandas de la sociedad, que no son demandas generales, sino específicas, y que surgen de las interrelaciones del sistema educativo con otros subsistemas.

El sistema cultural demanda al sistema educativo lo que se llama, en términos muy globales, la reproducción de la sociedad en la cual está funcionando.

En términos generales, podemos decir que un criterio para definir en el nivel macro si el sistema educativo es o no de calidad, es reconocer si el sistema educativo alimenta al sistema cultural con los valores que este reclama para constituirse como sociedad, es decir, si cumple con su función de ayudar a la integración social.

El sistema político también hace demandas al sistema educativo que en nuestro ámbito se resumen en la cuestión educación-democracia. Demanda valores y comportamientos específicos que deben ser transmitidos por la escuela. Una sociedad democrática, solidaria y participativa reclama el aprendizaje de los valores, las

actitudes y las conductas básicas que hagan esto posible, y para ello se debe ejercer la solidaridad y la participación desde la infancia.

Entonces, en la medida en que la escuela funcione con criterios verticalistas, no responde al compromiso que tiene con los sistemas políticos de transmitir valores y comportamientos que hagan posible el funcionamiento de un sistema político democrático en la sociedad. Para cumplir con esta demanda, las instituciones educativas, desde el nivel elemental hasta el superior, deberán estar organizadas de manera que estas conductas sean no sólo posibles, sino necesarias para el buen funcionamiento de la institución.

En lo que se refiere al sistema económico, dos son las áreas de compromiso del sistema educativo: la formación para el mundo productivo y el aporte científico para el desarrollo. En relación con el primer tema, parecería que el papel de la educación no es tanto formar para el puesto de trabajo, sino dar las capacidades básicas para la adaptación adecuada al proceso productivo. Las investigaciones realizadas al respecto permiten afirmar que, más allá de niveles determinados de capacitación específica que variarán con la edad y el nivel de educación y con la modalidad o especialidad de que se trate, lo que reclama el sistema económico en la actualidad: la capacidad de comunicarse adecuadamente en forma oral y escrita; la capacidad de trabajo en equipo; y la capacidad de ejercer la función productiva de una manera crítica.

La posibilidad de responder adecuadamente a la necesidad de aportar los insumos científicos para el desarrollo económico y social viable es un punto de central importancia, ya que esto se puede conseguir a partir de una determinada definición epistemológica del conocimiento que se decide distribuir desde el sistema educativo.

Es cierto que, en instancias más visibles, la relación producción de conocimiento/productividad parece ser tema del nivel superior (de grado y post-grado universitario), pero muchas investigaciones han señalado ya que la posibilidad del desarrollo adecuado de esta relación en los niveles superiores depende en gran medida del tipo de conocimientos que se transmite desde la escuela primaria.

Así, frente a un sistema económico que reclama altos estándares creativos en áreas relacionadas con las ciencias y con la gestión y organización, es necesario que el sistema educativo transmita masiva y tempranamente las operaciones de pensamiento lógico y las actitudes y conductas correspondientes a este requerimiento.

Puede ser importante repetir que los principios básicos que vertebran la estructuración de la educación son los que se expresan en el campo de las definiciones políticas-ideológicas. Cuando éstas están definidas no se deja margen de libertad a las demás instancias, sino que las ordenan. Es decir, son las que establecen los “patrones de medida” para determinar la calidad de un sistema

educativo. También son las que, al variar, cargan o descargan de significatividad social un modo concreto de organizar el sistema educativo, la institución escolar y la propuesta de enseñanza.

### **2.3.5. La dimensión técnico-pedagógica**

La demanda global (por el conocimiento) y las demandas específicas (por los requerimientos de los sistemas cultural político y económico) se expresan en modos fenoménicos concretos. Hay opciones técnicas o técnico-pedagógicas que modelan una forma concreta de cómo se organiza y cómo es el sistema educativo.

De allí que se puede distinguir, por un lado, el nivel político-ideológico y, por el otro, las decisiones técnico-pedagógicas. Estas últimas son las que expresan el compromiso concreto del aparato escolar para responder o no a las demandas de los demás sectores de la sociedad.

Los ejes o dimensiones que describen las opciones técnico-pedagógicas se pueden agrupar en tres grandes áreas:

- El eje epistemológico.
- El eje pedagógico.
- El eje organizativo-administrativo.

## EJE EPISTEMOLÓGICO

- Qué definición de conocimiento.
- Qué definición de áreas disciplinarias.
- Qué definición de contenido.

La primera opción técnico-pedagógica o el primer criterio para definir y elevar la calidad de la educación se refiere a qué definición de conocimiento existe en el sistema educativo.

Ya se dijo que la demanda básica global que hace la sociedad a la educación es la distribución del conocimiento socialmente válido. Por esto, qué tipo de conocimiento se distribuye es la primera opción que debe definirse, porque signa a todas las demás, ya que es el eje estructuraste de todo el resto y desde allí, condiciona de manera absoluta la calidad de la educación.

¿Qué tipo de conocimiento, qué modelo epistemológico es el que requiere la sociedad hoy?

Este elemento fundamental de la propuesta pedagógica que es la concepción epistemológica, la que fundamenta el aprendizaje de cada disciplina en la medida en que por ejemplo, una caracterización dogmática y acabada del mismo no favorece el desarrollo de un pensamiento productivo, capaz de actualizarse, abierto a nuevas adquisiciones.

La opción básica en este campo se refiere a la preeminencia de las características relacionadas con la cultura humanista, o las relacionadas con la cultura tecnológica. Si bien es cierto que en el contexto histórico en el que surgieron los sistemas escolares (la modernidad) explica la preeminencia de las características de una cultura humanista en los contenidos que transmite (que era una cultura de fuerte acento científico por oposición a la cosmovisión teológica que intentaba superar), la concepción de ciencia allí implicada se apoya en un modelo deductivo en el cual el conocimiento deriva de grandes hipótesis casi imposibles de cuestionar.

El contexto de nuestro tiempo está enmarcado por la cultura tecnológica que supone un modelo específico de conocimiento científico distinto del anterior. A la tradicional definición de conocimiento científico que entendía que conocer era describir y explicar, hoy se agrega la necesidad de conocer para operar, para transformar (investigación y desarrollo). Conocimiento y transformación-operación son dos caras de la misma moneda.

Podemos volver a recordar que cada una de las decisiones que se toman en el nivel técnico-pedagógico posibilitan o no que se cumplan las demandas políticas-ideológicas.

Por ejemplo, si se trabaja con una definición de conocimiento que habilita para operar sobre la calidad, se está respondiendo al mismo tiempo a las demandas del sistema político, porque éste es el tipo de conocimiento que

se requiere, para poder participar. Las investigaciones han enseñado que no se amplían los niveles de participación social porque se armen grupos con los padres o los docentes, mientras no se instale la participación en el eje mismo, en el control de la educación, o sea en la concepción de conocimiento que se transmite.

La segunda opción a considerar dentro del eje epistemológico se refiere a cuáles son las áreas de conocimiento que están incluidas dentro del sistema educativo, si el sistema educativo tiene que transmitir conocimientos socialmente válidos debe intentar una adecuación entre cómo se definen las áreas de conocimiento dentro del sistema educativo y cómo las define la sociedad, o específicamente el campo académico.

Quizás el grado mayor de inconsistencia entre estas dos definiciones en nuestra realidad se refiere al área de las Ciencias Sociales, donde quedan en general excluidas de la enseñanza básica disciplinas ampliamente reconocidas en el mundo académico, como sociología, antropología, ciencias políticas, que el sistema educativo habitualmente desconoce. En el campo de las ciencias en general, el problema fundamental tiene que ver con la incapacidad del sistema educativo de incorporar rápidamente las novedades que se producen en el mundo académico.

La tercera opción es, una vez definidas las áreas de conocimiento, qué definición de contenidos de la enseñanza existen. Esta definición puede hacerse desde

varias perspectivas. Una de ellas es realizarla sobre la base de un modo atomizado de conocer.

“En éste se recortan unidades nacionales del acervo cultural sin tener en cuenta el carácter arbitrario de recorte y sin intentar descubrir los procesos de producción. Cuando se destacan fechas, batallas y personajes descontextualizados y en compartimientos estancos, se definen contenidos atomizados.”

Por otro lado, los contenidos pueden definirse como “procesos que se basan en la percepción inicial de todo, concibiendo a cada elemento y a la totalidad como un producto de un proceso”. En vez de definir los contenidos como temas o información, se los define como núcleos o ejes organizantes que permiten ver procesos dentro de áreas de conocimiento.

En esta concepción se cruzan diferentes definiciones de contenidos: aquellas que consideran a los contenidos como desarrollo de las competencias cognitivas básicas para el aprendizaje con las que los definen como conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes. Todos estos elementos constituyen hoy los contenidos de la enseñanza.

## **EJE PEDAGÓGICO**

- Qué características definen al sujeto de enseñanza.
- Cómo aprende el que aprende.

- Cómo enseña el que enseña.
- Cómo se estructura la propuesta didáctica.

La primera opción a realizar dentro de este eje tiene que ver con las características del sujeto que aprende. Esto implica una definición de las características psicológicas del alumno, ya que define quién es el sujeto de aprendizaje. En este núcleo de antinomia está marcada por la opción entre una concepción de psicología de facultades o una concepción de psicología evolutiva.

Según cuál sea la opción adoptada, se aplicarán criterios diferentes para analizar las conformaciones específicas de los diferentes componentes educativos.

Si el sujeto de aprendizaje se concibe con etapas evolutivas que suponen capacidades intelectuales diferentes, modelos operatorios diferentes, capacidades afectivas, responsabilidades diferentes en las distintas etapas evolutivas, la organización pedagógica deberá hacerse teniendo en cuenta si se respetan o no estas características.

La segunda opción dentro del eje pedagógico se refiere a la definición de cómo aprende el sujeto el aprendizaje, o sea qué teoría del aprendizaje se adopta.

En términos generales, y para simplificar, se puede decir que en este campo hay dos alternativas básicas. Se puede

definir que se aprende por ensayo y error, por premio y castigo, por estímulo y respuesta, o que se aprende porque el sujeto construye activamente el objeto de aprendizaje. Es decir, se puede tener en la base de las opciones un modelo conductista o un modelo constructivista. En la actualidad, decimos que tiene calidad el sistema educativo cuando la propuesta de enseñanza supone modelos de aprendizaje constructivo.

La tercera opción dentro del eje pedagógico responde a la pregunta: ¿qué características tiene el rol docente? Ésta puede ser definida desde el protagonismo del docente, en la conocida tarea de “transmisión”, o entendiendo al docente como organizador de las situaciones de aprendizaje, y conductor de un proceso de construcción conjunta con los alumnos. Estas opciones se expresarán no sólo en modelos concretos de organización escolar, sino que también signarán las decisiones sobre formación docente, carrera docente, etc.

Finalmente, en el eje pedagógico aparece la pregunta: ¿Cómo se organiza la relación entre estos sujetos? ¿Cómo se organiza la relación de enseñanza-aprendizaje? Esto resume la problemática de la didáctica, de la organización de la propuesta de enseñanza. Y para que tenga calidad, sus características deben respetar las opciones anteriores. Es decir, deben posibilitar el conocimiento tecnológico, contemplar que el alumno es un sujeto constructivo, transmitir valores de democracia, todo lo que hasta ahora se ha visto que define la calidad.

La organización de la propuesta de enseñanza supone en primer lugar la intervención didáctica, es decir, lo que ocurre en el aula. Éste es uno de los espacios más críticos para el análisis de la calidad, porque allí se juega la transmisión y la generación del conocimiento. En segundo lugar, la organización de la propuesta de enseñanza abarca decisiones sobre los procesos pedagógicos a nivel institucional como, por ejemplo, las características de la convivencia y la disciplina, y los modelos de evaluación y promoción.

Éstos que también son fenómenos sociales que están históricamente determinados, que conllevan opciones que tienen que ver con prácticas y articulan en la instancia del aula y de la institución las definiciones político-ideológicas con las opciones pedagógicas y las organizativas. En última instancia, según sean las opciones que se hagan, se posibilitará o no que en la práctica se cumplan las demandas que plantea la dimensión político-ideológica.

Si se pretende generar capacidad crítica y creadora en los alumnos la organización de la propuesta de enseñanza debe incorporar y alentar la posibilidad de duda fundada, de discusiones abiertas entre los alumnos o con el profesor, de visión de contraste entre teorías e ideologías divergentes.

Esto, que a primera vista parece una decisión referida sólo a la “propuesta didáctica”, supone también modelos de distribución de tiempo y espacio (o sea organizativos). Del

mismo modo, la organización de las instituciones de enseñanza debe estar abiertas para recibir el influjo del avance del conocimiento científico que se genera en el mundo académico, e incorporar dentro de sus formas organizativas mecanismos adecuados a las edades de los estudiantes que permitan tenerlos en cuenta.

## **EJE DE ORGANIZACIÓN**

- La estructura académica.
- La institución escolar.
- La conducción y supervisión (el gobierno)

La estructura académica del sistema educativo comprende dos cuestiones: la determinación de los niveles y ciclos que se incluyen, y la extensión del período de obligatoriedad escolar. El “quantum” de educación que se requiere para toda la sociedad no es el mismo en todas las épocas ni en todas las latitudes, y la función que cumple cada etapa (nivel) del sistema educativo ha ido variando de sociedad en sociedad y de época histórica en época histórica.

La determinación de niveles y ciclos que componen la estructura académica del sistema educativo formal debe atender al logro de finalidades específicas socialmente relevantes, escalonadas a lo largo del proceso formativo de los alumnos de acuerdo con las posibilidades e intereses propios de cada etapa evolutiva.

En este sentido, podría partirse de la hipótesis de que la decisión acerca de qué niveles educativos se debe reconocer, y la duración temporal de los mismos, así como cuáles de ellos están comprendidos en la obligatoriedad se enmarca dentro del análisis de las necesidades sociales.

En cambio, la decisión acerca de los ciclos que componen esos niveles tiene más que ver con las características de las diferentes etapas evolutivas por las que atraviesa el educando.

Por ello, se pueden definir los niveles como los tramos en que se atiende al cumplimiento de las necesidades sociales, y a los ciclos (excepto en el nivel superior) como espacios psicopedagógicos que, al responder a niveles crecientes de profundización, complejidad y complementariedad (es decir, al estar articulados), posibilitan el desarrollo individual y social del educando.

El criterio básico para definir la extensión y estructuración de los ciclos surge a partir del reconocimiento de las características de las etapas evolutivas que incluye cada nivel. Un nivel determinado incluirá o no ciclos, según comprenda o no dentro de la extensión propuesta una o más etapas evolutivas en los educandos.

Garantizar la congruencia entre ciclos y niveles es una responsabilidad que el sistema educativo no puede eludir si

se pretende cumplir eficientemente con la función de distribuir equitativamente los conocimientos socialmente significativos para posibilitar la participación de toda la población en los campos laboral, científico y político.

Desde el punto de vista de la equidad, es necesario que los avances y pasajes dentro de cada componente y, uno a uno supongan una simple aplicación de actitudes, conocimientos habilidades y destrezas psicomotrices, intelectuales, emocionales y sociales adquiridas previamente en el sistema educativo, y que deben ser garantizadas por el ciclo o nivel anterior. Por ello, la ruptura de determinadas formas organizativas para la configuración de otras nuevas (pasaje de ciclo o de nivel) debe respetar la etapa de madurez por la que atraviesan los alumnos y sustentarse en los aprendizajes previos (garantizados por la escolaridad anterior) que posibiliten el abordaje adecuado de las nuevas exigencias escolares.

De esta forma los sucesivos ciclos y niveles se deben constituir en un desafío que constituya al desarrollo integral de los alumnos, en lugar de constituirse –como pasa en la actualidad en la mayoría de los países de la región— en obstáculo o barrera que trabe dicho proceso. La propuesta de estructura adecuada es aquella que permita encontrar el momento justo (en términos de madurez, capacidad e intereses de los educandos) y el grado de dificultad apropiado para introducir los cambios necesarios.

La segunda opción a realizar dentro del eje organizativo es cómo se define la institución escolar. ¿Se define la institución solamente como “la escuela”? ¿Se abre la posibilidad de que la institución comprenda también otros espacios educativos?

La unidad concreta desde la cual se define y se visualiza el sistema educativo son los establecimientos escolares. Éstos funcionan de acuerdo con un conjunto de características organizacionales que determinan las posibilidades de aprendizaje de los alumnos en la medida en que ofrecen facilidades u obstáculos para la concurrencia, requieren modelos de relación cotidianos o no para el alumno, y condicionan la organización de la tarea del aula de acuerdo con ciertos modelos de enseñanza-aprendizaje y de concepción del conocimiento a difundir.

Debido a que la organización de los establecimientos escolares se basa siempre en determinadas concepciones de las características evolutivas del niño, y de los modelos de enseñanza-aprendizaje y de conocimiento, la homogeneidad de pautas de organización entre los diferentes niveles y modalidades de la educación determina la creencia de que las escuelas deben estar organizadas de la manera en que lo están y de que no hay otra forma posible porque, si no, no hay escuela.

Esta concepción, muy arraigada en nuestra sociedad debe revisarse en la medida en que se revisan los rasgos de los

educandos que se tendrán en cuenta, la concepción del aprendizaje que se adopta, y la definición de conocimiento con que se trabajará. Por lo tanto, se podrá definir a la institución escolar no exclusivamente por sus características de organización, sino también como espacio de aprendizaje que, como tal, puede adquirir formas diferentes de acuerdo con las características y necesidades del grupo que se deba atender.

Los elementos desde donde repensar la estructura organizativa de las instituciones escolares son tres: la organización del tiempo, la organización del espacio, y la configuración del poder institucional. Las variaciones concretas que aparezcan en cada uno de ellos, tales como ciclos lectivos alternativos, sistemas de alternancia hogar-escuela y de la comunidad como lugares de enseñanza, consejos de escuela, etc., deberán responder a los requerimientos específicos en cada caso concreto.

Finalmente, la última opción se refiere a los modelos de conducción y de supervisión, incluyendo tanto los elementos macro que hacen a la conducción general del sistema educativo cuanto los que tienen que ver con el manejo concreto de las instituciones escolares. Se deben incluir en este punto las opciones de descentralización y regionalización, con todas las especificaciones que estas decisiones implican.

### 2.3.6. La serie ISO 9000

Según Senlle Andrés y Stoll Guillermo (1994):

***“La norma se refiere a la gestión de calidad y al aseguramiento de la calidad redactándose las directrices para su selección y utilización.***

***Para que una organización sea reconocida por la calidad de sus productos y servicio, tiene que funcionar con eficacia, con método y con sistema, dentro de una norma que dé garantías al usuario de los productos o servicios” (9:139)***

Cuando se crea un producto o un servicio, se hace para satisfacer las necesidades y demandas de unos clientes. Para tener buenos rendimientos económicos y asegurar el futuro, la organización tiene que organizarse de tal forma que dé garantías a los usuarios, compradores, trabajadores, mandos, directivos o accionistas. El equilibrio económico y social esta en juego. Ya no se puede aceptar más: empresas regidas por mandos autodidactas que viven anclados en el pasado, que si las cosas van mal no responden económicamente ante sus proveedores, que despiden a sus trabajadores creando problemas sociales.

Las normas nacen para que las empresas se rijan por unos principios de organización, para que den estabilidad en el mercado y la sociedad.

Los sistemas de calidad no son un capricho, son una imperiosa necesidad para lograr una cierta estabilidad económica y social. Para que exista una clientela, es necesario hacer una prospección de mercado, saber lo que las personas necesitan, quieren o esperan y diseñar un producto o un servicio acorde a esas expectativas. La satisfacción del cliente garantiza la continuidad de la organización.

Mediante esta norma se espera clarificar diferencias y relaciones entre los conceptos relativos de calidad. También se pretende:

- 👍 Dar orientación para poder elegir la norma más adecuada.
- 👍 Conseguir y mantener la calidad del producto o servicio.
- 👍 Satisfacer las necesidades del cliente.
- 👍 Generar confianza en la propia organización
- 👍 Lograr la confianza de la clientela.
- 👍 Cuando hay un contrato, ofrecer garantías al cliente de que se cumplen las condiciones acordadas.

Así la norma ISO 9000 es al que permite seleccionar un modelo de aseguramiento de la calidad, entre los que se describen las ISO9001/9002/9003. En las ISO 9004 y 9004- 2 se recogen directrices para la gestión de la calidad, la última referida especialmente a los servicios.

### 2.3.7. ISO9001

Esta norma que aplica a los sistemas de calidad, presenta un modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio post venta.

Forma parte de la serie 9000(9001-9002-9003) que representan tres formas diferentes de gestión sobre la cual mantener una relación contractual entre proveedor – cliente. En esta relación la norma especifica los registros que debe cumplir el sistema de calidad.

Según afirma Senlle Andrés y Stoll Guillermo (1994) sobre ISO 9001:

***“La finalidad es prevenir la no – conformidad del producto en su diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio posventa. Se aplicará esta norma cuando hay un trabajo especial de diseño, o cuando el cliente reclama garantía y confianza de la capacidad del proveedor en cualquiera de las áreas del proceso mencionadas”*** (9:147)

Los requisitos del sistema de calidad son veinte y corresponden a la documentación UNE 66 – 905, donde se presenta en forma de preguntas un chequeo guía de los requisitos: (9:147)

## 1. Responsabilidad de la dirección

Es responsabilidad de la dirección definir la política de la calidad y ponerla por escrito, haciendo constar objetivos y compromisos.

Por otra parte, la política debe ser puesta en marcha y mantenida al día, mediante la organización que corresponda, adaptada a las necesidades y características de la empresa. También debe constar por escrito los medios, el personal responsable a todo nivel y el control que la dirección llevará a cabo.

Dentro de las responsabilidades de dirección se incluyen los sgtes. Temas:

### a. **La política de calidad**

La política de calidad comprende aquellas decisiones fundamentales de la empresa relativas a:

- ✓ Objetivos a alcanzar.
- ✓ Los instrumentos o medios para conseguir los objetivos fijados.
- ✓ Los principios a observar en la aplicación de los instrumentos elegidos.

### b. **Organización.**

Donde se definen:

- Responsabilidad y autoridad.  
Temas que deberán definirse entre todo el personal que se dirige o que realice cualquier trabajo en relación a la calidad.

Otras personas necesitarán libertad y autoridad para iniciar acciones, identificar y registrar problemas, dar soluciones, comprobar que las soluciones son útiles y se ponen en práctica, controlar el tratamiento, entrega o instalación de un producto no conforme hasta haberse corregido el fallo.

- Medios y personal para verificaciones.

El proveedor deberá identificar las necesidades internas referidas al tema y prever los medios adecuados.

- Representante de la dirección.

Un representante de la dirección será el encargado de tutelar la puesta en marcha y mantenimiento de la norma.

- Revisiones de la dirección.

Para constatar que el sistema funciona con eficacia la dirección hará revisiones a intervalos determinados que tengan en cuenta la relación entre política de calidad, revisión del sistema, los procedimientos y las acciones preventivas.

Es necesario eliminar las causas potenciales de las no-conformidades anticipándose a ellas.

## 2. Sistema de calidad

La dirección de la empresa y sus responsables establecerán un sistema de calidad debidamente documentado en el que consten los procedimientos e instrucciones, para lo cual deberán organizar y poner

en marcha el programa, así como entrenar a las personas para que estén capacitadas para hacerlo.

### 3. Revisión del contrato

Para la revisión de contrato y la coordinación de actividades entre ambas partes, el proveedor deberá redactar los procedimientos correspondientes. Cada contrato deberá revisarse para asegurar que cumple los requisitos documentando las exigencias y pedidos del cliente, escritos o telefónicos.

### 4. Control del diseño

Para planificar el diseño, asignar actividades, mantener la información, garantizar la coordinación entre los distintos grupos, se deben establecer por documentos los procedimientos que permiten controlar el diseño en todas sus etapas. Los datos finales también constatarán por escrito, como asimismo la verificación del diseño y sus posibles modificaciones.

La norma de la nueva generación introduce el concepto de “validación de diseño” forma de garantizar que el producto continúa cumpliendo con los requisitos primitivos de ser conforme a las necesidades del cliente. Si cumple con los requisitos el diseño será válido y de lo contrario modificado.

## 5. Control de documentación

Para demostrar que se está actuando conforme a esta norma internacional la empresa deberá tener al día la documentación y datos que se relacionen con los requisitos. Antes de poner en el círculo informativo los documentos, debe comprobarse y finalmente ser aprobados y firmados. Todo cambio deberá seguir el mismo proceso o documentándose adecuadamente.

Un procedimiento de control evitará que se usen documentos fuera de vigencia.

## 6. Compras

Los productos que se compran deben estar conforme a los requisitos. Para ello, el cliente evaluará y seleccionará a sus proveedores o subproveedores. En la cadena Subproveedor- Proveedor-Cliente; el cliente, al igual que el proveedor, deberán asegurarse de que la empresa que les sirve tiene un sistema de calidad en marcha o está certificado como empresa, única forma de garantizar la calidad de los productos.

Las compras deben documentarse de forma tal, que identifiquen, sin lugar a dudas, las características de los productos, los datos técnicos, instrucciones, planos, procedimientos, equipos, según se requiera para no dejar lugar a ninguna improvisación o falsa percepción.

Los productos pueden ser verificados por el cliente, aunque éste cumpla los requisitos y controles. En todo caso, el cliente se hará cargo del costo del control adicional.

El suministrador deberá demostrar que tiene, usa, y pone al día los procedimientos de verificación, registrando dichos datos en documentos que deben archivarse.

#### 7. Productos suministrados por el cliente

La empresa necesita (y debe contar con) la adecuada mitología identificada y sistematizada para el caso en que deba incorporar a su proceso productivo componentes suministrados por el cliente quién, al margen de responsabilizarse de su correspondencia con los requerimientos del conjunto final, querrá estar seguro acerca de la recepción verificada, almacenamiento y mantenimiento de los mismos. Esto último se consigue manteniendo un flujo de información registrada con él, para el caso de las incidencias.

#### 8. Identificación y trazabilidad del producto

El suministrador tendrá los procedimientos que permitan identificar el producto a partir del plano de las especificaciones, o de otros documentos, a lo largo de las diferentes etapas de fabricación.

#### 9. Control de procesos

La empresa deberá preparar procedimientos de producción, traslado, almacenamiento e instalación, que afecten a la calidad.

Las instrucciones se harán por escrito, definiendo completamente los criterios de ejecución.

En los casos especiales en que por ejemplo no puedan detectarse ciertas deficiencias, a no ser por el uso, es decir cuando el ensayo y la inspección no verifican completamente el producto, se debe exigir una

supervisión continua del proceso. En todo caso, deben documentarse los registros de los procesos así como los equipos y personal responsable.

#### 10. Inspección y ensayo

La inspección y los ensayos tienen tres áreas netamente diferenciadas: recepción, fabricación y final.

Los productos recibidos no serán utilizados o procesados hasta que no se verifiquen de alguna forma, asegurándose que cumplen los requisitos contratados.

Cuando en caso de urgencias, se utilicen sin verificar, se tomarán medidas de seguimiento marcando adecuadamente los elementos.

En la fabricación, de acuerdo al plan de calidad, los elementos deberán inspeccionarse, ensayarse e identificarse, para lo cual usará métodos de control de procesos. Los productos se conservarán hasta completarse las inspecciones, identificando en todo caso los no-conformes.

La empresa proveedora está obligada a realizar todas las inspecciones y ensayos finales que aseguren el cumplimiento del contrato y la conformidad con los requisitos.

#### 11. Control de equipos de inspección, medición y ensayo

La empresa tiene que demostrar su capacidad para asegurar la calidad, en este sentido tiene que contar, dentro del sistema, con elementos de control de los

equipos redactados como procedimientos, así como los documentos que demuestren tener al día todos los equipos.

En los documentos al respecto, se identificarán los equipos de medición, procedimientos de calibración, y todos los procesos que den garantía del sistema para contar con equipos de control adecuados a los requerimientos.

Las condiciones ambientales, manipulaciones, programas de ensayo, se determinarán por documento, así como la periodicidad de los ensayos.

#### 12. Estado de inspección y ensayo

La autoridad de la inspección responsable señalará mediante marcas, etiquetas, hojas, registros, durante todo el proceso de producción e instalación el estado de la inspección, determinando la conformidad o no-conformidad.

En todo momento del proceso, los elementos, productos, piezas y componentes o conjuntos, deben poderse identificar con claridad.

#### 13. Control de productos no-conformes

Uno de los problemas que se le puede generar a un fabricante, es utilizar productos no-conformes. Para evitar que se utilicen o se instalen involuntariamente estos productos, el fabricante deberá contar con los procedimientos adecuados los que deben estar documentados y puestos al día.

Los elementos no-conformes deben estar controlados mediante los procedimientos que afecten a todo el proceso.

Otro aspecto de la norma es la referencia a la determinación de responsabilidades sobre el examen y tratamiento de los productos no-conformes.

Si los productos son separados deben integrarse al circuito previa inspección, según los procedimientos y previa autorización por escrito por parte del cliente, en caso de haber un contrato.

#### 14. Acciones correctivas y preventivas

La empresa deberá tener escritos y al día los procedimientos relativos a las acciones correctivas.

Se trata de que cuente con los procedimientos y procesos necesarios para analizar las causas de las no conformidades, establecer los controles necesarios y las medidas preventivas, dar igual tratamiento a las reclamaciones.

Se trata de que a partir de un control o una reclamación debe detectarse el origen del fallo, realizando todas las acciones correctivas necesarias para no repetir el error. El control debe servir para detectar no- conformidades, a partir de las cuales se deben corregir, documentando todo el trabajo.

También se pondrán en marcha acciones preventivas que abarcan producto, procesos y sistema para anticiparse a las no-conformidades y evitarlas.

#### 15. Manipulación, almacenamiento, embalaje y entrega

Todo proveedor debe tener redactados procedimientos para manipular, almacenar, embalar y entregar sus productos, los cuales como en todos los casos anteriores, deben estar al día y en práctica.

El objetivo es asegurar la conformidad con los requisitos especificados.

La responsabilidad del proveedor se extenderá hasta la entrega en destino o el montaje, según se especifique en el contrato celebrado entre ambos.

Los procedimientos se ajustarán a un sistema de almacenamiento, embalaje o entrega, acorde con las necesidades de la empresa y los requisitos a cumplir.

#### 16. Registros de calidad

Todos los registros de calidad deben tener un tratamiento de acuerdo a los procedimientos fijados. Los documentos se procesarán, clasificarán y archivarán.

Se trata de demostrar que el sistema funciona, está en la práctica y es efectivo, lo cual servirá al cliente, su representante o a los auditores para chequear la excelencia del sistema.

Se incluirán en esta documentación los que provengan de las subcontrataciones, porque es necesario demostrar que

el sistema de calidad involucra e integra al proveedor del proveedor.

En este sentido las empresas deben mantener una relación de cooperación, colaboración e integración con sus proveedores fijando. Mediante contrato, los compromisos y responsabilidades.

#### 17. Auditorias internas

La auditoría interna da a la empresa elementos para calibrar su sistema de calidad, tomando a partir de ella las acciones y correcciones oportunas.

Las auditorías se programarán y se realizarán documentándose de acuerdo a los procedimientos establecidos. Sus resultados son importantes para tomar medidas y para poder demostrar la bondad del sistema.

#### 18. Formación y adiestramiento

Para que todo este sistema funcione, las personas deben estar entrenadas, formadas, motivadas y comprometidas con el sistema. Se impartirá formación técnica para informar adecuadamente de los procedimientos y procesos. Cada trabajo debe saber lo que hace, para que lo hace y cómo controlar su trabajo, pero para ello es necesario formarle. La formación debe abarcar dos áreas, la técnica y la humana, sin la cual no pueden cambiarse las actitudes, percepciones, criterios, motivaciones, comunicaciones, ni unirse para coordinar acciones, solucionar problemas, aportar sugerencias o eliminar la no- calidad.

El plan de formación estará redactado, con sus correspondientes programas, en marcha y al día, lo que se registrará por los procedimientos y documentos necesarios que aseguren la buena marcha del programa. Los registros deben seguir lo indicado en el punto 16.

#### 19. Servicio posventa

El servicio se adecuará a la relación proveedor cliente y su contrato se redactará con los procedimientos necesarios para garantizar el acuerdo con los requisitos.

#### 20. Técnicas estadísticas

La empresa debe usar las técnicas estadísticas cuando sea necesario, mediante los procedimientos que aseguren la verificación del proceso y las características aceptables de la producción.

### **2.3.8. ISO 9000 en la educación**

Norma Técnica Peruana NTP-ISO 9001-2001 en el sector educación

#### **1. Objeto y campo de aplicación (6:1)**

##### **1.1. Generalidades**

Esta Norma Técnica Peruana especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.
- b) Aspira aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

### **Lineamientos**

La NTP-ISO 9001:2001 esta elaborada para que una organización educativa pueda aplicarla.

El objetivo principal del sistema de gestión de la calidad educativa, es la satisfacción de las necesidades de formación y capacitación de los clientes educandos y otras partes interesadas.

Según sea el caso, una organización educativa también debe brindar servicios que satisfagan los requisitos legales establecidos.

Los servicios educativos con calidad que brinda una organización puede ser requerida

- Por la dirección o autoridad del cual depende.
- Por los educandos o las partes interesadas.

La verificación de que brinda un servicio educativo de calidad puede realizarse a través de una auditoría interna o externa por un organismo de certificación.

## 1.2. **Aplicación (6:2)**

Todos los requisitos de esta Norma Técnica Peruana son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Técnica Peruana no se pueden aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, puede considerarse para su exclusión.

Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Técnica Peruana a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en gestión de recursos y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

### **Lineamientos**

A diferencia de la versión anterior de la NTP-ISO 9001:1995 denominada Sistema de Aseguramiento de la Calidad, los requisitos de esta versión pueden aplicarse con mayor facilidad a toda clase de organización, sin importar su tipo, tamaño o producto suministrado.

Por ello, ahora se está en mejores posibilidades de aplicar la Norma a una organización educativa.

Esta establecido en la NTP-ISO 9001-2001 que cuando no se puede aplicar algunos requisitos, debido al tipo de organización y de su producto, pueden considerarse éstos para su exclusión.

Las exclusiones deben estar restringidas a la gestión de recurso: realización de producto, justificándolo en el Manual de calidad.

Se debe considerar además, que estas exclusiones no afecten la capacidad o responsabilidad de la organización educativa, para brindar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables. Por ejemplo una organización educativa podría no aplicar el requisito de elaboración del diseño, si emplea un diseño de otra organización previa autorización de la misma.

Dependiendo de la actividad de la organización educativa, también podría no aplicar el requisito: Control de los dispositivos de seguimiento y medición.

## **2. Referencias normativas (6:3)**

Las siguientes normas contienen disposiciones que al ser citadas en este texto, constituyen requisitos de esta Norma Técnica Peruana. Las ediciones indicadas estaban en vigencia en el momento de esta publicación. Como toda Norma esta sujeta a revisión, se recomienda a aquellos que realicen acuerdos en base a ellas, que analicen la conveniencia de usar las ediciones recientes de las normas citadas seguidamente. El Organismo Peruano de Normalización posee, en todo momento, la información de las Normas técnicas Peruanas en vigencia.

## Lineamientos

No hay lineamientos específicos para esta parte.

### 3. Términos y definiciones (6:4)

Para el propósito de esta Norma Técnica Peruana, son aplicables los términos y definiciones dados en la NTP-ISO 9000.

Los términos siguientes utilizados en esta Norma Técnica Peruana para describir la cadena de suministro, se han cambiado para reflejar el vocabulario actualmente en uso.

PROVEEDOR —————> ORGANIZACIÓN —————> CLIENTE

- 3.1. Organización: reemplaza al término “proveedor” que se utilizó en la NTP-ISO 9001 para referirse a la unidad a la que se aplica esta NTP.
- 3.2. Proveedor: Reemplaza ahora el término “subcontratista”.
- 3.3. Producto: Puede significar también “servicio”.

## Lineamientos

El uso de terminología depende de cada sector y esta relacionada con las actividades que realiza. En este caso, la terminología estará referida al ámbito educativo.

Un objetivo es recomendar el empleo de términos afines al sector educativo, para que pueda aplicarse a las diversas organizaciones educativas.

De acuerdo a lo establecido en la Norma Técnica Peruana NTP-ISO 9001- 2001:

- a) Cliente es la “organización o persona que recibe un producto”.
- b) Para el sector educativo los clientes pueden ser:
  - Educandos.
  - Padres de familia o Apoderados
  - Empresas.
  - Organizaciones que contratan servicios educativos.
  - El estado.
  - La sociedad.
- c) Organización educativa: Organización que provee educación.
- d) Producto: resultado de un proceso.

Para el caso del sector educativo el producto puede ser el servicio educativo para la mejora en los conocimientos, aptitudes intelectuales, competencias, hábitos, actividades y valores del educando.

#### **4. Sistema de gestión de calidad (6:5)**

##### **4.1. Requisitos generales**

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma técnica Peruana.

La organización debe:

- a) Identificar 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 estos procesos.
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Técnica Peruana.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El control sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema de gestión de calidad.

### **Lineamientos**

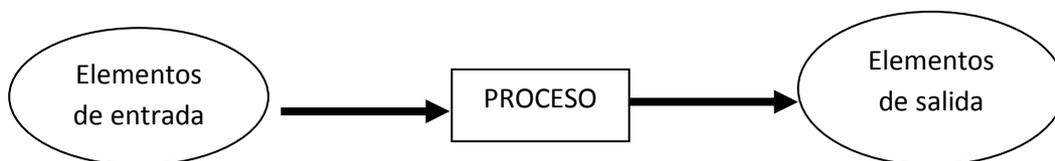
Para establecer, documentar, implementar y mantener en una organización educativa un Sistema de Gestión de la

Calidad, y mejorarlo continuamente, debe cumplirse con los requisitos establecidos de él:

- Sistema de Gestión de Calidad.
- Responsabilidad de la dirección.
- Gestión de los recursos.
- Realización del producto.
- Medición, análisis y mejora.

Para que una organización educativa implemente su sistema de gestión es necesario que:

- Identifique claramente sus procesos. Éstos pueden estar clasificados como de Dirección, de Realización del producto y de soporte
- Los procesos se interrelacionen
- Cada proceso cuente con una persona responsable o dueño del proceso.
- Se establezcan entradas y salidas en cada proceso, teniendo en cuenta que las salidas de un proceso pueden ser entradas de otro proceso.



Es necesario que se lleve un control de los procesos a fin de determinar su eficacia, estableciéndose indicadores para tal fin.

Algunos indicadores podrían ser:

- Grado de recursos disponibles para formar/ capacitar a los educandos.
- Porcentaje de deserción del proceso educativo.
- Cantidad de educandos aprobados en las evaluaciones o exámenes.
- Grado de cumplimiento de los programas temáticos previstos.
- Grado de cumplimiento de los horarios establecidos, por parte del personal docente.

Los resultados de las mediciones de los indicadores son utilizados para efectuar, si es el caso, acciones de mejora continua. Para el análisis se pueden usar técnicas estadísticas.

## **4.2. Requisitos de la documentación (6:8)**

### **4.2.1. Generalidades**

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de calidad.
- b) Un manual de calidad.
- c) Los procedimientos documentados requeridos en esta NTP.

- d) Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
- e) Los registros requeridos por esta NTP.

### **Lineamientos**

El sistema de gestión de la calidad debe estar documentado. Ello no debería ser un fin si no un medio de comunicación sobre lo que se desea del sistema. Así mismo, permite asegurar la repetición y fluidez de las acciones educativas y la trazabilidad de los procesos.

Dependiendo del tamaño de la organización educativa, su complejidad, la necesidad de aplicación, requisitos legales, variará el grado de documentación requerida.

La documentación puede estar constituida por:

- Política de calidad.
- Manual de Calidad.
- Procedimientos.
- Instrucciones.
- Registros.

#### **4.2.2. Manual de calidad (6:9)**

La organización debe establecer y mantener una manual de calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia de los mismos.
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos de la misma gestión de la calidad.

### **Lineamientos**

El manual de calidad describe la forma cómo una organización educativa aplica los requisitos de la Norma. Puede incluir la jerarquía o línea de mando de autoridades, sus responsabilidades y la interrelación entre las distintas funciones de la organización educativa. Contiene la Política de Calidad.

Dependiendo del tamaño y complejidad de las organizaciones educativas, pueden contener los procedimientos o hacerlo en documento aparte.

El manual de calidad debe describir la práctica, y cultura de la organización educativa. Asimismo, debe describir el alcance del Sistema de Gestión, que procesos y que productos tienen y en que lugares se va aplicar. Es recomendable que sea aprobado por la máxima autoridad de la organización educativa.

#### 4.2.3. **Control de documentos.** (6:10)

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo a los requisitos citados en Control de registros.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) Aprobar el documento en cuanto a su adecuación y emisión.
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.

#### **Lineamientos**

Es necesario tener un procedimiento para describir el control de documentos.

- Los documentos deben pueden ser modificados para adecuarse a los cambios o mejoras. Las

modificaciones efectuadas deben ser identificadas y controladas a fin de que se pueda trabajar con la última versión.

- Los documentos deben estar redactados en forma clara y precisa y tener una identificación.
- Los documentos deben estar disponibles en su lugar de uso. Su distribución debe ser controlada y entregada de acuerdo a su necesidad y empleo.
- Los documentos de los clientes o proveedores deben ser manejados como si fueran internos.
- Pueden usarse los medios informáticos para su distribución.

#### 4.2.4. **Control de registros.**(6:11)

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

Deben establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección. La recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

#### **Lineamientos**

Los registros son documentos que permiten tener evidencias de las acciones realizadas. De acuerdo a las exigencias pueden ser conservados por tiempos prolongados.

Es necesario tener un procedimiento para el manejo de los registros, a fin de saber:

- Qué registros son necesarios conservar y cuánto tiempo.
- Donde y como se guardan.
- Cómo se clasifican
- Quién lo puede consultar.
- Qué se hace con los registros cuando se han superado el tiempo de conservación.

## **5. Responsabilidad de la dirección (6:12)**

### **5.1. Compromiso de la dirección**

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así con la mejora continua de su eficacia.

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- b) Establecimiento de la política de calidad.
- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos.

## Lineamientos

La alta dirección de la organización educativa debe asumir el compromiso permanente de liderar el desarrollo y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad, y reflejar claramente en su planificación y expectativas de los educandos y de las otras partes interesadas para el éxito del servicio brindado.

Se entiende por “alta dirección” al máximo nivel de la organización educativa que está desarrollando e implementando un sistema de gestión de calidad, cuya responsabilidad principal es establecer las políticas y administrar recursos.

- a) Comunicar e involucrar a toda la organización educativa, a través de sus niveles jerárquicos, la importancia de satisfacer la demanda de los clientes así como los requisitos legales y reglamentarios.
- b) Establecer una política de la calidad y demás lineamientos de gestión y garantizar que sea conocida e internalizada por todos los miembros de la organización educativa.
- c) Determinar los objetivos de la calidad que permitan concretar la intencionalidad de la política de la calidad en acciones operativas y medibles.
- d) Evaluar de manera permanente el funcionamiento de la organización educativa con el fin de verificar y valorar su correspondencia con los objetivos y políticas de calidad, sobre todo en los aspectos de

satisfacción del educando y de otras partes interesadas en la sociedad.

- e) Asegurar la disponibilidad en forma adecuada y oportuna de los recursos materiales y el personal idóneo necesario para el logro de los objetivos fijados en la planificación.

## 5.2. **Enfoque del cliente (6:13)**

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

### **Lineamientos**

La alta dirección debe determinar las necesidades y expectativas de los clientes y asegurar que éstas se conviertan en requisitos y sean satisfechas, difundiendo previamente la filosofía y el servicio educativo que la organización educativa ofrece.

El primer paso consiste en establecer las necesidades, demandas y expectativas de clientes para que la organización educativa desarrolle su sistema de gestión de la calidad con miras a satisfacerlas.

La satisfacción de las necesidades de los clientes se logrará cuando:

- a) Los educandos logran objetivos de formación integral, con valores humanos y una adecuada

preparación académica, acorde al nivel educativo.

- b) Los participantes del sistema cumplen sus funciones a plenitud y la optimizan permanentemente.
  
- c) La sociedad percibe que los clientes de la organización educativa alcanzan los niveles mínimos de resultados educacionales a los cuales aspiran.

Se debe desarrollar un sistema de Gestión de la Calidad orientado a la satisfacción del cliente en un ámbito educativo que permita contemplar y anticipar las necesidades primordiales y las expectativas de evolución a corto, mediano y largo plazo, tanto de los educandos actuales, como de los que puedan incorporarse posteriormente.

Par ello es necesario conocer las necesidades vigentes, lo que esperan de la organización educativa sus clientes (educandos, padres de familia/apoderados, otras partes interesadas y la sociedad en su conjunto) y detectar las tendencias futuras.

Es preciso disponer de información sobre al situación real, las señales de cambio y los aspectos fundamentales de la planificación del sistema de gestión de calidad, con una visión de futuro lo más amplia posible. Entre otras, pueden tomarse en cuenta las sgtes. Fuentes de información:

- a) Organizaciones educativas de las cuales provienen los educandos.
- b) Organizaciones paralelas a las organizaciones educativas con objetivos similares.
- c) Lugar de destino de los egresados.
- d) Empleadores actúales o potenciales.
- e) Organizaciones representativas del sector o actividad, en caso d formación para la inserción laboral.
- f) Organismos públicos y privados de supervisión, control, acreditación, evaluación y conducción.
- g) Censos demográficos, económicos y específicos.
- h) Investigaciones, encuestas y censo sobre educandos, sus familias, ambientes, condiciones sociales, intereses y proyecciones al futuro.
- i) Los medios de opinión de la sociedad.

Toda esta información debe ser evaluada críticamente para utilizarla en la toma de decisiones. Si las organizaciones educativas son pequeñas, la información puede recogerse mediante evaluaciones indirectas y no sistemáticas, procurando la máxima imparcialidad.

Cualquiera se el método utilizado para determinar las necesidades y expectativas de los clientes, se requiere el seguimiento de su grado de satisfacción. De esta manera se puede corroborar si la determinación inicial fue adecuada, o es necesario agregar otros requisitos. Así mismo, ver si el servicio brindado satisface las expectativas del usuario.

### 5.3. **Política de la calidad** (6:15)

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) Es adecuada al propósito de la organización.
- b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.
- d) Es comunicada y entendida dentro de la organización
- e) Es revisada para su continua adecuación.

#### **Lineamientos**

La política de Calidad expresa la concepción y lineamientos para la acción que la dirección de la organización educativa postula, sobre la calidad de servicio que brinda con concordancia con la filosofía institucional y las necesidades y expectativas de los clientes.

Comprende las líneas rectoras que orientan al accionar de la organización educativa.

La política de calidad de toda organización educativa, elaborada por la dirección con los aportes de los

estamentos, debería tener en consideración lo siguiente:

- a) Responder en forma coherente a los propósitos, principios, línea axiológica y objetivos de la organización educativa, para lo cual tendrá en cuenta la filosofía institucional y los diagnósticos que recojan las necesidades del contexto o realidad y las expectativas y demandas de los clientes.
- b) Incluir el compromiso de involucrarse y participar en el cumplimiento de los requisitos establecidos, en función del logro de una política de calidad orientada hacia una mejora continua de la eficacia del servicio que se brinda, dentro de un sistema de gestión eficaz de la calidad.
- c) Que el contenido en la política de calidad constituya un marco que oriente la formulación de los objetivos de la calidad del servicio educativo, el desarrollo de las acciones que se realicen, la acción de la comunidad educativa y la revisión constante de dichos objetivos con el propósito de mejorar continuamente los propósitos de la organización educativa.
- d) Ser de amplio conocimiento de todos los niveles de la organización educativa (directivos, docentes y no docentes). Esta exigencia, si bien es compartida por toda la organización, es una responsabilidad inherente de la alta dirección quién deberá diseñar una estrategia para la amplia difusión de la política educativa y asegurarse de su adecuada comprensión y ejecución por parte de todo el personal de la organización educativa.
- e) Ser permanente revisada para reajustarla en las situaciones y circunstancias que lo ameriten, lo cual

no necesariamente ha de significar cambios frecuentes. La filosofía institucional y los objetivos de la organización, compatibilizamos con las constantes exigencias que se plantean al servicio educativo por parte de la sociedad en general y los usuarios en particular, constituyen causales de los cambios o adecuaciones que pueden realizarse, así como también lo son las variaciones que puedan presentarse en los requisitos regulatorios.

#### **5.4. Planificación (6:17)**

##### **5.4.1. Objetivos de la calidad.**

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

##### **Lineamientos**

La organización educativa pone en práctica su política de calidad a través del establecimiento de objetivos, que se pueden extender por un periodo de tiempo, dado que algunos impactos no son detectados inmediatamente.

Se deben establecer los objetivos con visión estratégica, a corto, largo y mediano plazo, teniendo en cuenta los cambios científicos y tecnológicos que son incorporados por la visión de la organización educativa.

Al establecerse los objetivos de calidad se debe incluir:

- Necesidades y demandas de los clientes o partes interesadas consideradas en el marco de una prospectiva posible de su evolución a través del tiempo.
- Una evaluación objetiva de los resultados alcanzados y en lo posible hacer el seguimiento de los egresados, con relación a los estándares establecidos.
- Una evaluación del desempeño de los procesos de toda la organización educativa.

Para evaluar el grado de mejora se establecen parámetros de medición cuantitativos y se determina si han sido cumplidos o no.

Por ejemplo, pueden ser objetivos de una organización educativa:

- Disminuir el porcentaje de alumnos desaprobados en un 50% con respecto al ciclo de estudios anterior (año, semestre, grado académico, etc.).

- Incrementar el grado de satisfacción de los clientes en relación a la infraestructura e instalaciones de la entidad en un 10% con respecto al año anterior.

Puede haber otros objetivos de mejora que involucren nuevos procesos, como por ejemplo:

- Ofertar cursos de capacitación para docentes, estudiantes y público en general bajo la modalidad de cursos a distancia.
- Creación de una nueva área, especialidad o curso, en plazo de un año.

#### **5.4.2. Planificación del sistema de gestión de calidad.(6:18)**

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) La planificación del sistema de gestión de calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en Sistema de Gestión de la calidad, así como los objetivos de la calidad.
- b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

## Lineamientos

Establecidos los objetivos de calidad, la ejecución de éstos debe ser realizada de manera sincronizada. Entre los resultados del proceso de planificación del sistema de gestión de calidad se deben incluir:

- El plan y su correspondiente programa de ejecución.
- Las autoridades y sus responsabilidades en la ejecución de los planes.
- Los recursos, habilidades y conocimientos necesarios para su realización.
- Las herramientas y metodologías para la mejora continua.
- Los indicadores para la evaluación.
- Los formatos de documentación y registros.

Es conveniente que los resultados de la ejecución del sistema de gestión de la calidad sea revisada permanentemente en base a las normas, indicadores, causas y efectos para sugerir la modificación de éstos demanden.

Así mismo la planificación debe incluir todo cambio que fuese necesario en el sistema de gestión de calidad para asegurar que el mismo, siga siendo eficiente y eficaz. Motivos de cambio pueden ser: resultados de una investigación, nuevas filosofías, nuevas especializaciones,

nuevas asignaturas, cambios organizacionales y nuevas tecnologías en general.

## **5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación. (6:19)**

### **5.5.1. Responsabilidad y autoridad.**

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

#### **Lineamientos**

La alta dirección deberá definir las responsabilidades y autoridades de todo el personal de la organización educativa involucrada en la gestión del sistema de calidad.

El personal (directivo, docente y no docente) debería tener especificadas sus funciones, grado de responsabilidad y autoridad a fin de contribuir con eficacia al logro de los objetivos de calidad de la organización educativa.

### **5.5.2. Representante de la dirección.(6:20)**

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras

responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para la gestión de la calidad.
- b) Informar la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

### **Lineamientos**

La alta dirección debe nombrar al representante de la dirección que tendrá la responsabilidad y autoridad para:

- Velar por la implementación y ejecución de los procesos de desarrollo establecidos para garantizar el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.
- Informar a la dirección del desarrollo, logros y dificultades del sistema de gestión de la calidad, así como de las necesidades de mejora.
- Asegurar que se consiga la toma de conciencia de los requisitos y expectativas del cliente en todos los niveles de la organización.

### **5.5.3. Comunicación interna (6:21)**

La alta dirección debe asegurarse de que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de calidad.

#### **Lineamientos**

La alta dirección de la organización educativa debe definir e implantar los procedimientos que aseguren una comunicación eficiente de los requisitos de calidad, los objetivos correspondientes y su nivel de cumplimiento.

Se recomienda que esta comunicación incluya información sobre la implementación, operación del sistema de gestión de la calidad y los resultados obtenidos, así como de los que desean obtener. Esto se puede hacer a través de reuniones. Vía Internet, murales, etc.

### **5.6. Revisión por la dirección (6:21)**

#### **5.6.1. Generalidades**

La alta dirección a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de calidad de la

organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.

La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Debe mantenerse registros de las revisiones por la dirección.

### **Lineamientos**

La dirección ha establecido una política de la calidad, los objetivos derivados de ésta y un sistema de gestión para asegurar su cumplimiento. Debe realizar una revisión periódica del Sistema de gestión de la calidad y verificar su adecuada ejecución y tomar las medidas correctivas que ameriten.

El período de revisión recomendado es seis meses. Cuando la dirección lo considere necesario, puede realizar estas revisiones con mayor frecuencia. Los registros de las revisiones pueden llevarse en formatos preestablecidos y conocidos por todo el personal.

Se debe evaluar el efecto de los cambios realizados. Así mismo identificar las debilidades y fortalezas del sistema de calidad, implementando las acciones para su mejoramiento. Es conveniente que en las revisiones estén los

representantes involucrados o quienes pueden aportar.

### **5.6.2. Información para la revisión**

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a) Resultados de auditorías
- b) Retroalimentación del cliente
- c) Desempeño de los procesos y conformidad del producto
- d) Estado de acciones correctivas y preventivas.
- e) Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- f) Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.
- g) Recomendaciones para la mejora.

### **Lineamientos**

La información inicial o de entrada que la dirección debe recibir para su revisión debería incluir:

- Las conclusiones y recomendaciones de todas las auditorías realizadas al sistema de gestión de calidad, tanto internas como externas.
- Los datos brindados por los clientes sobre el nivel de satisfacción de sus necesidades y

expectativas, así como de sus aspiraciones respecto a la calidad de servicio.

- El detalle del funcionamiento de los procesos del servicio educativo incluyendo su descripción, explicación, dificultades y aspectos positivos.
- La descripción de los logros alcanzados y su nivel de correspondencia con los estándares establecidos como resultado de cada proceso.
- La situación en que se encuentran las acciones correctivas y preventivas derivadas de las auditorías o de los órganos intermedios encargados de las acciones de revisión dentro de un sistema de gestión de calidad.
- Los datos provenientes de las acciones de seguimiento de revisiones previas o anteriores realizadas por la alta dirección sobre los procesos del sistema de gestión de calidad.
- Todo cambio que podría producirse en el entorno, en los clientes, en la tecnología, en el funcionamiento del sistema, en la legislación educativa, legislación tributaria o de otro tipo, que pudieran afectar al sistema de gestión de la calidad.
- Los aportes que para optimizar el sistema provengan del personal, de la autoevaluación de la organización y del análisis de los resultados obtenidos.
- Los datos procedentes de las quejas y reclamos de los clientes.
- Los datos procedentes de las quejas y reclamos de los clientes.
- Los datos procedentes de la evaluación del mercado, incluyendo el desempeño de las

entidades educativas que brindan servicios similares.

- Los resultados de las investigaciones realizadas sobre estudios comparativos del servicio educativo
- Los datos provenientes de instituciones representativas de la sociedad sobre las bondades o limitaciones que presenta la calidad del servicio que se brinda.

### 5.6.3. **Resultados de revisión (6:24)**

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos
- b) La mejora del producto en relación a los requisitos del cliente
- c) Las necesidades de recursos

### **Lineamientos**

Los resultados que la dirección obtenga de la revisión deben orientar el rumbo de las acciones a tomar para mejorar el sistema de gestión de calidad y sus procesos, enfatizando en los que se orientan a mejorar el grado de satisfacción de los clientes. Para ello incluirá acciones enfocadas a:

- a) Dar un servicio de mayor valor a los clientes
- b) Mejorar el funcionamiento de los procesos y del sistema de gestión.
- c) Adecuar la estructura de la organización y la disponibilidad de los recursos.
- d) Introducir oportunamente nuevos productos en el mercado.
- e) Administrar riesgos.
- f) Cumplir los requisitos legales y reglamentos aplicables
- g) Planificar la acción futura.

Las observaciones, recomendaciones, conclusiones y decisiones deberán registrarse y emplearse como referencia para las revisiones futuras.

## **6. Gestión de los recursos (6:25)**

### **6.1. Provisión de los recursos**

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

## Lineamientos

La organización educativa provee y utiliza los recursos necesarios para satisfacer los propósitos educativos: recursos humanos, instalaciones, equipamiento, materiales de aprendizaje, recursos financieros y otros.

Los recursos deben estar a disposición de quienes lo necesitan para desarrollar sus actividades educativas, considerando los factores de cantidad, estado y oportunidad.

- a) Asegurar, el servicio en forma eficaz y eficiente, en concordancia con su Proyecto educativo. Requiere de la toma de conciencia y capacitación del personal educativo, directivo docente y no docente, tiempo para llevar a cabo dichas actividades y el compromiso de la dirección para apoyarlos, para contar con los materiales, servicios y otros recursos necesarios.
- b) La satisfacción del cliente se cumple cuando la organización educativa establece procedimientos y responsabilidades para su administración, tomando como referencia: la cantidad, la calidad, el tiempo, los costos, la oportunidad de los recursos.

La organización educativa debe desarrollar también recursos intangibles. Estos pueden ser el nombre de la organización educativa o sus siglas, patentes, know how de marketing o tecnología educativa. También

pueden ser recursos intangibles la reputación ante los clientes (educandos, padres de familia o apoderados, empresas, etc.), la percepción de la calidad del servicio educativo, su confiabilidad ante terceros, etc.

## **6.2. Recursos humanos (6:26)**

### **6.2.1. Generalidades**

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

#### **Lineamientos**

Esta referido al personal directivo, docente, no docente o de los servicios contratados. Dicho personal debe ser competente para la actividad que realiza y contribuir a la mejora de los procesos para el logro de la calidad educativa.

La organización educativa define el puesto de trabajo y su perfil ocupacional para lograr una gestión de calidad de acuerdo a la política de calidad establecida.

### 6.2.2. Competencia, toma de conciencia y formación

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afecten a la calidad del producto.
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

### Lineamientos

La organización educativa exige competitividad al personal en el desarrollo de sus actividades:

- a) Las competencias exigidas al personal incluyen:
  - Conocimientos (generales y específicos) de su especialidad.

- Habilidades pedagógicas, sociales, comunicativas.
- Experiencia (administrativa, técnica, práctica)
- Actitud positiva ante los demás.

La revisión periódica de estas competencias permite verificar y asegurar que se satisfacen las necesidades y requisitos establecidos en el perfil ocupacional.

La definición de perfil ocupacional facilita el desarrollo de la labor de cada trabajador.

La necesidad de capacitación surge comparando el perfil ocupacional de cada puesto con las competencias de la persona que ocupa dicho puesto.

Otras necesidades de capacitación pueden surgir por: cambios en la estructura de la organización, cambios en la función del personal existente, etc.

b) La organización brinda facilidades al personal para el mejor desempeño de sus funciones estableciendo:

- Un programa de capacitación y actualización, detectada como necesaria .Para el personal docente, los programas serán tanto sobre su materia como sobre metodología educativa. Si fuera el caso, el personal de las empresas contratistas que presten servicios de educación, en nombre de la organización educativa, también debe contemplar el cumplimiento de este requisito.

- Programa de acompañamiento y monitoreo para asegurar el cumplimiento de los procesos del sistema de gestión de calidad establecidos.
- c) La organización educativa debe establecer los indicadores, criterios e instrumentos de evaluación cualitativos y cuantitativos orientados a la verificación del logro de las acciones de formación o capacitación.
- d) La organización educativa debe realizar actividades que favorezcan la identificación y calidad del personal con la organización educativa, lo cual facilitará el logro de los objetivos propuestos. El establecimiento de estrategias de trabajo en equipo fortalece el intercambio de experiencias y mejora la capacidad del personal para la toma de decisiones.
- e) El establecimiento de registros de desempeño laboral, facilitará la planificación y elaboración de programas de desarrollo personal y profesional.

### 6.3. Infraestructura (6:28)

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.
- b) Equipos para los procesos (tanto hardware como software)

- c) Servicios de apoyo tales como transporte y comunicación.

### **Lineamientos (6:28)**

La organización educativa provee las instalaciones, el equipamiento y los materiales adecuados a fin de garantizar la eficacia del desarrollo de los procesos, lograr los propósitos institucionales y satisfacer las necesidades del aprendizaje de los educandos.

- a) Los edificios, espacios de trabajo, servicios asociados y áreas libres deben estar de acuerdo a las normas arquitectónicas para edificaciones educativas considerando:

- La función (según el tipo de actividad a desarrollar).
- La seguridad (a fin de prevenir accidentes)
- El confort (a fin de brindar comodidad: Luz, ventilación, color, etc.)
- El mantenimiento (limpieza y conservación en buen estado).

Los ambientes de aprendizaje deben responder a las exigencias del enfoque curricular, estar implementados con el mobiliario adecuado, permitir la instalación de equipos, maquinas, instrumentos y la dotación de material didáctico.

Las instalaciones en general deben brindar facilidades de acceso y circulación a personas discapacitadas.

Los servicios asociados son: abastecimiento de agua, sistema de desagüe, sistema eléctrico, iluminación, ventilación, calefacción, etc.

- b) Las aulas, talleres, laboratorios, bibliotecas, gimnasio y otras instalaciones educativas, según sea el caso, deben contar con el suficiente material educativo y equipamiento para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los materiales de aprendizaje tienen que ser de las características y calidad requeridas, en condiciones apropiadas de uso, además de estar disponibles en su oportunidad. El equipamiento debe poseer las características para las tareas planificadas, cumplir con las normas de seguridad industrial, salud ocupacional y ambiental y mantenerse en condiciones adecuadas para realizar las actividades del proceso. Los equipos de computación (hardware) tienen que estar estandarizados (en su capacidad y en su configuración) para soportar las mismas versiones de software con las que se trabajará. El software debe tener el mismo nivel de actualización y protección y recibir un adecuado mantenimiento para que la misma operación tenga el mismo resultado en cada equipo.
- c) Los servicios de apoyo (asesoría legal, contable, administrativa, pedagógica, asistencia social, psicológica, médica, servicios de seguros, transporte, mantenimiento, vigilancia, comunicación, limpieza, etc.) tendrán las mismas consideraciones que en los dos párrafos precedentes.

#### 6.4. **Ambiente de trabajo (6:30)**

La organización educativa debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

##### **Lineamientos**

La organización debe propiciar un adecuado ambiente físico, psicológico, social y espiritual para el proceso de enseñanza / aprendizaje, reflejado en:

- Un clima emocional favorable ( buenas relaciones humanas entre todos los miembros de la comunidad educativa)
- Un trato respetuoso, justo y equitativo.
- Una actitud favorable a las iniciativas, sugerencias y discusiones que contribuyen a crear un ámbito propicio entre los diversos actores que participan del quehacer organizacional.

Es conveniente que la organización educativa identifique aquellos factores físicos (ruidos, temperatura, olores, etc.) que puedan afectar el normal desarrollo de sus actividades y los tenga bajo control.

#### 7. **Realización del producto (6:30)**

##### **7.1. Planificación de la realización del producto**

La organización de planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de calidad.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar cuando sea apropiado lo siguiente:

- a) los objetivos de calidad y los requisitos para el producto.
- b) La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto.
- c) Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.
- d) Los registros que eran necesarios para proporcionar evidencia de que los proceso de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

### **Lineamientos**

La organización educativa deberá planificar y desarrollar los procesos educativos que garanticen la calidad del producto educativo.

La planificación de los procesos de prestación del servicio educativo, deberá ser coherente con los

requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Para garantizar la correcta realización del producto, la organización educativa debe determinar lo siguiente:

- a) Establecer los objetivos de calidad y los requisitos que aseguren el servicio educativo; ello incluirá lo establecido por las instituciones rectoras oficiales correspondientes a cada nivel educativo.
- b) Identificar los procesos relacionados con el servicio educativo, indicando las actividades que corresponden a cada proceso y sub-proceso, Los documentos asociados a cada proceso y sub-proceso que permitan un conocimiento preciso de cada uno de ellos considerando: objetivos, actividades involucradas, secuencia de actividades, recursos necesarios, cronogramas, responsables, etc.
- c) Considerar la asignación de recursos y como éstos se harán efectivos para garantizar el cumplimiento de cada una de las actividades.
- d) Contar con un plan de monitoreo para la verificación, validación, seguimiento, supervisión y análisis de resultados del servicio educativo, así como los criterios para la aceptación del mismo.

Dentro de dichas actividades se podrá incluir por ejemplo:

- Revisión del diseño en función de las necesidades del cliente.
- Evaluación del cumplimiento de los objetivos del servicio educativo al término del mismo.

- Revisiones periódicas del cumplimiento de las etapas del servicio educativo.
- e) Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de la actividad educativa y el servicio educativo resultante, cumplen con los requisitos.

Estos requisitos podrán incluir:

- Documentos oficiales que indiquen las entidades rectoras de los servicios educativos.
  - Registros que la propia institución determine, necesarios para un adecuado desarrollo de servicio.
- f) Los procesos que no deben añadir valor directamente, como los administrativos y de servicios, también deben ser planificados.

## **7.2. Procesos relacionados con el cliente (6:32)**

### **7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto.**

La organización debe determinar:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso

especificado o para el uso previsto, cuando se a conocido.

- c) Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.
- d) Cualquier requisito adicional determinado por la organización

### **Lineamientos**

La certificación de la formación y capacitación de los educandos están normados o reglamentados, sin embargo cada organización educativa puede agregar requisitos adicionales a estos requisitos básicos.

Esta certificación también es aplicable en la educación no formal, no cubierta por regulaciones que fijan contenidos mínimos.

Existen requisitos que el cliente no especifica, pero resulta necesario identificarlos para lograr una completa satisfacción, como: trabajos posteriores o extracurriculares durante el proceso de aprendizaje para reafirmar conocimientos y habilidades, convenios de complementación pedagógica, horarios, instalaciones, comodidades (comidas, estacionamiento, comunicaciones, etc.)

De acuerdo al título o certificación que se ofrece se debe identificar los requisitos legales y reglamentarios.

### 7.2.2. **Revisión de los requisitos relacionados con el producto.**(6:33)

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se compromete a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:

- a) Están definidos los requisitos del producto.
- b) Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.
- c) La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originales por la misma.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambie los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

## Lineamientos

Esta cláusula se centra en asegurar que los requisitos identificados para el servicio educativo (cursos, carreras, programas) son revisados previamente antes de iniciar las acciones para asegurar que la organización educativa es capaz de cumplirlos.

Es necesario que los requisitos para el servicio educativo estén definidos claramente en términos que sean observables, medibles y/o comparables y sujetos a medición y/o como lo establece la cláusula de Seguimiento y medición de producto.

Existen clientes que solicitan servicios educativos con requisitos particulares, en este caso la organización educativa establecerá un contrato con el cliente en el que se definirá:

- Objetivos de la formación/capacitación
- Metodología.
- Contenido del programa
- Duración
- Horarios
- Costos
- Cantidad de los participantes, entre otros.

Asimismo. Existen organizaciones educativas que ofrecen servicios con diseños curriculares ya reglamentados por la autoridad competente, siendo aspectos a revisar los siguientes:

- Diseño curricular completo
- Certificación por etapas de acuerdo al avance del educando
- Conocimientos previos de la materia
- Asignación de crédito, Etc.

La organización educativa necesita garantizar que posee recursos humanos, infraestructura, equipos y materiales suficientes, y pertinentes, para cumplir con los requisitos del producto.

Por ejemplo: al organizar un curso, no aceptar una mayor cantidad de participantes que su capacidad (docentes – instalaciones). Si se programa un curso y éste no reúne la cantidad mínima de participantes se tendrá que postergar y reprogramar hasta que cumpla con el número de participantes exigidos.

Es importante que los documentos relacionados a la verificación de requisitos, incluya una explicación acerca de la forma en que se manejan los cambios de los requisitos, sin tener en cuenta si la variación surge como propuesta del cliente o de agentes externos.

Los procedimientos establecidos deberán asegurar, que los responsables de aquellas partes de la organización educativa que sean afectadas por los cambios, sean notificados.

### 7.2.3. **Comunicación con el cliente.**(6:35)

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a:

- a) La información sobre el producto.
- b) Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.
- c) La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

### Lineamientos (6:36)

Las actividades de mercadeo o de orientación al cliente (educandos, padres de familia o apoderados, empresas, etc.) deberá tener coherencia con los servicios educativos que se ofrecen:

- Proyecto Educativo Institucional
- Orientación vocacional
- Requisitos de ingreso.
- Servicios de pre- matricula.
- Matrícula
- Programas y planes de estudio.
- Certificación

La información completa que se brinda a los clientes podrá ser a través de:

- Revistas, periódicos, boletines, agendas institucionales.
- Página Web Institucional, correo electrónico o fax
- Programas, paneles, murales, pizarras, etc.
- Ferias de orientación vocacional
- Medios de comunicación social (radio, TV, etc.)

La organización educativa diseñará los métodos apropiados para asegurar la comunicación con los educandos y demás clientes, con el fin de satisfacer las consultas, referidas al servicio educativo brindado. Ejemplos:

- Servicios de orientación vocacional.
- Tutorías
- Asesorías
- Servicios de psicología.

La retroalimentación del cliente como consecuencia del análisis de los informes y encuestas de satisfacción al término de los servicios brindados, serán una fuente importante para mejorar el servicio.

La organización educativa deberá establecer mecanismos para decepcionar las quejas y los

reclamos, realizar el análisis respectivo y dar respuesta al cliente, con una acción correctiva apropiada.

### 7.3. **Diseño y desarrollo (6:37)**

#### 7.3.1. **Planificación del diseño y desarrollo**

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.

Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe terminar:

- a) Las etapas del diseño y desarrollo.
- b) La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo.
- c) Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

## **Lineamientos**

La planificación del diseño y desarrollo de una organización educativa, debe definirse considerando lo siguiente:

- a) Identificación de las etapas del diseño.
- b) Definición de las actividades.
- c) Determinación de las responsabilidades y autoridades para cada actividad.

La presentación del plan, puede ser a través de una matriz en la que se indique las etapas, procedimientos, actividades, responsables y plazos previstos para la revisión, verificación y validación de cada etapa de diseño y desarrollo. En caso de modificarse, dichos cambios deberán ser autorizados por el personal responsable.

Es muy importante y conveniente que las personas involucradas en la planificación sean conocedoras y experimentadas, además, que exista una comunicación fluida y clara entre los responsables de esta actividad.

### **7.3.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.(6:38)**

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y

mantenerse registros. Estos elementos de entrada deben incluir:

- a) Los requisitos funcionales y de desempeño.
- b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- c) La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable.
- d) Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo

Estos elementos deben revisarse para verificar su adecuación. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

### **Lineamientos**

Para la realización del diseño y desarrollo, los responsables deben tomar en cuenta la información de necesidades de formación/capacitación de diversas fuentes, pudiendo provenir de: los clientes, políticas gubernamentales, grupo de empresarios, colegios profesionales, comunidades, etc.

Debe registrarse y mantenerse permanentemente actualizada la información de esta etapa.

Los elementos de entrada que deben incluir entre otros:

- Especificaciones del cliente
- Características de los educandos
- Políticas de la organización
- Requisitos legales aplicables
- Información de diseños anteriores, si es que existen.

Definida la información requerida, ésta se debe revisar para asegurar que esté completa y sea clara.

### **7.3.3. Resultados del diseño y desarrollo (6:39)**

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- a) Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.
- b) Proporcionar información apropiada para la compra, producción y la prestación del servicio.

- c) Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación de producto
- d) Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

### **Lineamientos**

Los resultados del diseño y desarrollo van a ser usados para realizar el servicio educativo, por tanto, estos resultados deben permitir verificar si se cumplen los requisitos de entrada del diseño y desarrollo. Estos resultados deben aprobarse antes de su aplicación.

Asimismo los resultados del diseño y desarrollo deben especificar las características del servicio, así como proporcionar información apropiada y necesaria para las compras y la prestación del servicio. Se debe considerar también los criterios de aceptación del servicio educativo.

#### **7.3.4. Revisión del diseño y desarrollo (6:40)**

En las etapas adecuadas deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado:

- a) Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.
- b) Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representante de las funciones relacionadas con la (s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria.

### **Lineamientos**

La actividad de revisión de las etapas del diseño y desarrollo, establecidas por la organización educativa, se realiza para asegurar que las etapas planificadas se están realizando de acuerdo a lo que corresponde en esa etapa y que si detectan desviaciones o problemas, se tomen las acciones necesarias.

Los responsables de la revisión deben ser aquellas personas que tengan relación con las etapas de diseño y desarrollo que se están revisando.

Se deben mantener registros de las revisiones realizadas.

#### **7.3.5. Verificación del diseño y desarrollo (6:41)**

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado, para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de

los elementos de entrada del diseño y desarrollo, Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.

### **Lineamientos**

La verificación debe realizarse con la finalidad de asegurar que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo.

Se deben mantener registros de los resultados de la verificación.

#### **7.3.6. Validación del diseño y desarrollo (6:41)**

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado, para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.

### **Lineamientos**

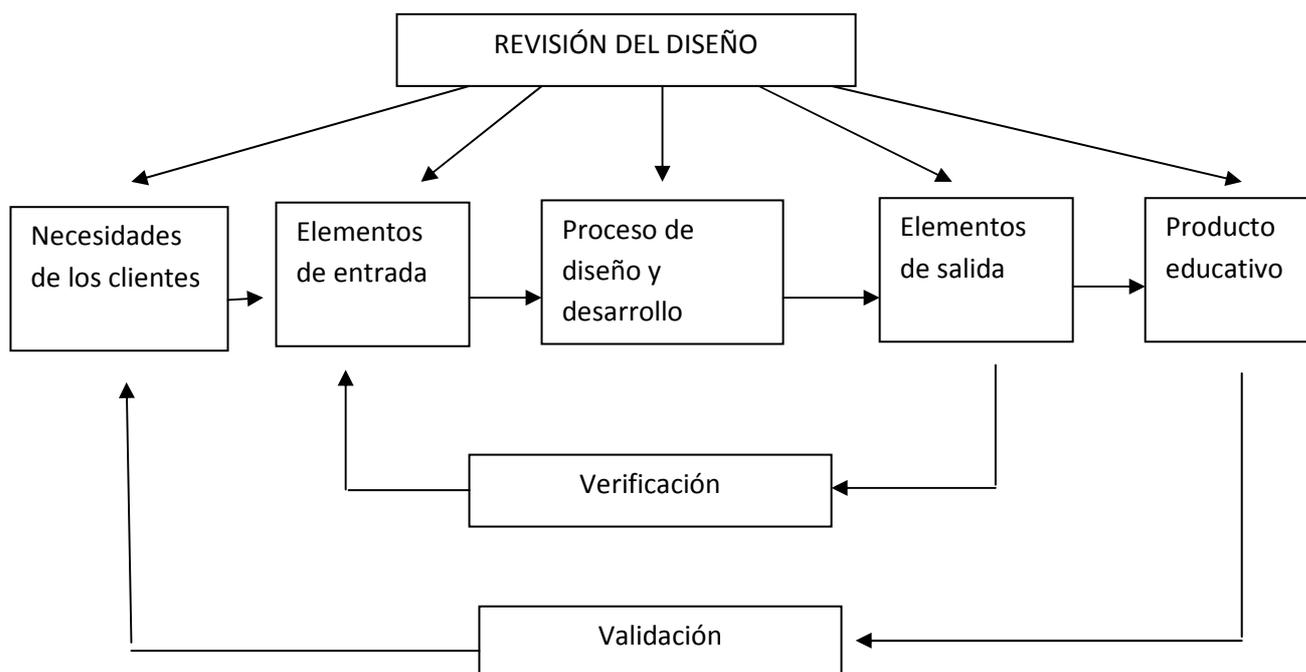
La validación del diseño y desarrollo, se realiza con la finalidad de asegurar que el producto

educativo, satisface las necesidades para su aplicación y que es coherente con lo planificado.

La validación debe realizarse antes de la prestación del servicio educativo. Un ejemplo de la validación podría ser el seguimiento del desempeño en su fase siguiente de educación o la inserción laboral de los educandos egresados.

Se deben mantener registros de los resultados de la verificación.

A continuación se presenta un gráfico que representa el esquema de esta etapa:



### **7.3.7. Control de los cambios del diseño y desarrollo (6:42)**

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.

#### **Lineamientos**

La organización educativa debe identificar los cambios; éstos deben revisarse, verificarse, validarse y aprobarse antes de su aplicación.

Se deben mantener los registros de los resultados de la verificación, incluyendo los de las acciones realizadas.

## 7.4. **Compras** (6:43)

### 7.4.1. **Proceso de compras**

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re – evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

### **Lineamientos** (6:43)

La organización educativa deberá identificar los productos y servicios que afecten la calidad del proceso educativo. Estos deben ser controlados en el proceso de compra.

Este control implicará la revisión de los requisitos de compra especificados.

La compra de los productos y servicios esenciales para la calidad de los servicios educativos ofrecidos, comprenderá cuando sea aplicable:

- a) Material de lectura: libros, revistas, diarios, etc.
- b) Material audiovisual: videos, películas, filminas, etc.
- c) Material para laboratorio de idiomas, ciencias, físicos y químicos, módulos educativos.
- d) Mobiliario y equipo
- e) Subcontratación de servicios.
- f) Empleo del personal docente.
- g) Contratación de expertos.
- h) Contratación de personal administrativo o de servicios.
- i) Otros que sean necesarios para el eficiente desarrollo del proceso educativo.

La selección y evaluación de proveedores por parte de la organización educativa deberá realizarse considerando su capacidad para cumplir con los requisitos especificados.

Algunos criterios podrían ser:

- a) Cumplimiento de todas las especificaciones para su compra.

- b) Antecedentes de los resultados de ventas de productos o servicios brindados a otros clientes.
- c) Capacidad en cuanto a cantidad y oportunidad.

La organización debe:

- a) Revisar con regularidad la actuación de los proveedores.
- b) Mantener una lista de proveedores aprobados, asegurando así la continuidad del servicio educativo.

#### **7.4.2. Información de compras (6:44)**

La información de las compras de describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) Requisitos para la aprobación del producto, procedimientos , procesos y equipos
- b) Requisitos para la calificación del personal
- c) Requisitos del sistema de gestión de calidad.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

## **Lineamientos**

La organización educativa debe mantener la documentación que le permita garantizar que la información sobre las compras sean explícitas y suficientemente detalladas.

La información de adquisición y/o servicio debe establecer los requisitos, incluyendo cuando sea aplicable:

- a. El cumplimiento con estándares o normas de producto, procedimientos de inspección y otros datos relacionados.
- b. Si se trata de la sub contratación de una organización educativa o de especialistas, debe verificarse el cumplimiento con estándares o normas de producto, procedimientos de inspección, y otros datos relacionados.
- c. Requisitos del sistema de gestión de calidad.

La organización educativa es responsable de definir apropiadamente las especificaciones del producto adquirido, antes de comunicárselo al proveedor. Se debe establecer el registro correspondiente.

### 7.4.3. Verificación de productos comprados. (6:45)

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

#### **Lineamientos**

La organización educativa, debe establecer actividades de inspección de los productos a comprarse al proveedor, asegurando el cumplimiento de los requisitos especificados en cada caso antes de la adquisición, debiendo:

- a) Inspeccionar la calidad de los productos y las garantías de su elaboración o conservación. Esta podrá sustentarse por un documento o certificado, que permita validar el cumplimiento de los requisitos.
- b) Verificar la calidad de los productos o los servicios a adquirirse, mediante ensayos y pruebas.

- c) Realizar entrevistas, pruebas, exámenes y verificación de documentos, si se tratara de personal.

## **7.5. Productos y prestación de servicio (6:46)**

### **7.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio.**

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) La disponibilidad de información que describa las características del producto.
- b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario.
- c) El uso del equipo apropiado.
- d) La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición.
- e) La implementación del seguimiento de la medición
- f) La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

### **Lineamientos**

La organización educativa debe controlar que los procesos que intervienen en el servicio

educativo se desarrollen dentro de lo contemplado en la planificación del mismo y que guarde relación con el servicio educativo ofertado.

En tal sentido se abarcará, de ser posible los siguientes aspectos:

- Admisión de estudiantes
  - ✓ Convocatoria
  - ✓ Selección
  - ✓ Admisión
- Diseño curricular
  - ✓ Planes de estudio
  - ✓ Cronogramas de actividades.
  - ✓ Programas curriculares / Sílabos
  - ✓ Unidades de aprendizaje/lecciones
  - ✓ Horario de clase
  - ✓ Carga horaria del personal docente
  - ✓ Reuniones del equipo de especialistas.
- Sistema de evaluación académica
  - ✓ Establecimiento de políticas, criterios, procedimientos o indicadores de evaluación
  - ✓ Elaboración de instrumentos de evaluación
  - ✓ Recolección y análisis de datos
  - ✓ Informe sobre las actividades y sus resultados por parte de los docentes.
  - ✓ Registros de evaluación.
  - ✓ Informes parciales de las actividades académicas.
  - ✓ Recuperación académica

- ✓ Repitencia y promoción.
- Seguimiento del egresado
  - ✓ Entrevistas a egresados y/o graduados.
  - ✓ Consulta a la empresa o institución laboral
  - ✓ Consulta a la organización educativa de procedencia: universidades, instituciones u otros centro superiores y centro educativos.
- Manejo presupuestal
  - ✓ Administración de recursos directamente recaudados.
  - ✓ Administración de recursos proporcionados por el Tesoro Público.
  - ✓ Manejo contable.
  - ✓ Elaboración y control de presupuestos.
  - ✓ Sistema de compra de productos y/o servicios.
  - ✓ Actividades productivas.
- Equipamiento
  - ✓ Altas y bajas de materiales, equipos, instrumentos, etc.
  - ✓ Programa de control y mantenimiento del equipamiento.
  - ✓ Soporte tecnológico ajustado a las necesidades del servicio.
  - ✓ Soporte de biblioteca
  - ✓ Organización de material bibliográfico y servicios de lectura.
  - ✓ Uso de la informática en la adquisición de la información.
  - ✓ Internet
  - ✓ Ambiente (infraestructura, mobiliario, equipos, salas de lectura, ficheros, etc.)

- Servicios estudiantiles
  - ✓ Seguros de salud.
  - ✓ Atención psicológica, académica, espiritual, etc.
  - ✓ Asistencia social.
  - ✓ Servicio médico y dental.
  - ✓ Actividades deportivas, sociales, culturales, etc.
  - ✓ Talleres artísticos.
  - ✓ Grupo de estudio, consejo estudiantil.
- Sistema de supervisión educativa y monitoreo continuo
  - ✓ Programa de monitoreo de la acción educativa.
  - ✓ Fichas de seguimiento, asesoramiento y supervisión.
  - ✓ Reportes.
  - ✓ Guías y directivas

El control de estos aspectos y de otros debe incluir todas las especificaciones que aseguren que se está logrando la calidad deseada. Siempre se deben considerar los aspectos del servicio educativo que pueden tener repercusión en la calidad final.

#### **7.5.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación de servicio.(6 :49)**

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan verificarse

mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.
- b) La aprobación de equipos y calificación del personal
- c) El uso de métodos y procedimientos específicos.
- d) Los requisitos de los registros
- e) La revalidación

### **Lineamientos**

El proceso de validación se realiza, de ser posible, por personal calificado y responsable que no interviene directamente en la realización del servicio educativo. Es conveniente realizar

estudios metódicos en los casos en que aparecen o podrían aparecer no conformidades graves o repetitivas al margen de lo evaluado.

Este proceso permitirá que se efectúen ajustes parciales o finales al proceso educativo propiciando la aplicación de medidas inmediatas para lograr los resultados planificados.

En tal sentido es conveniente tener en cuenta lo siguiente, para validar todo proceso educativo:

- Diseño satisfactorio y completo.
- Documentación básica de gestión institucional y académica.
- Personal directivo, docente, administrativo y de servicio, capacitado y actualizado.
- Infraestructura adecuada.
- Equipamiento actualizado y suficiente.
- Metodología de enseñanza adecuada.
- Registros debidamente diseñados y que permiten un oportuno seguimiento de los procesos.
- Supervisión especializada y oportuna que permita la verificación de la calidad personal y profesional de los docentes.

### 7.5.3. Identificación y trazabilidad (6:50)

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados a través de toda la realización del producto.

La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del producto.

#### **Lineamientos**

En toda organización educativa deben estar adecuadamente identificados, no sólo cada uno de los procesos que intervienen en el servicio educativo que se brinda, sino que también es necesario contar con un seguimiento histórico de cada educando para verificar su rendimiento académico, comportamiento, valores, etc.

Para ello se deben identificar de manera coherente:

- ★ La estructura curricular o plan de estudio.
- ★ Los contenidos de los planes curriculares o sílabos.
- ★ Diplomas, certificados, títulos otorgados a los estudiantes.

Así mismo, es preciso mantener los registros de los cursos que se imparten o se han impartido y relacionados con las especificaciones y convenios escritos lo que significa que debe existir una codificación que relacione a los cursos, programas y planes y sus variaciones a lo largo del tiempo.

La trazabilidad, debe ser posible. Permitirá asociar a cada alumno al plan de estudios que ha seguido en su oportunidad.

#### **7.5.4. Propiedad del cliente. (6:51)**

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporarlos dentro del producto. Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso debe ser registrado y comunicado al cliente.

## **Lineamientos**

Este requisito se refiere a que una organización educativa debe manejar, almacenar, mantener los bienes de los clientes. Por ejemplo: equipos o herramientas que pertenecen a los educandos, así como Diskettes o CD proporcionados por ellos.

Es muy importante para la organización educativa la implantación de los servicios para educandos, que deben ser los referidos a los del bienestar social y salud. Ello significa que la institución educativa debe salvaguardar a cada uno de sus educandos desde el momento que ingresan hasta que finalizan sus estudios.

### **7.5.5. Preservación del producto (6:52)**

La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.

## **Lineamientos**

Lo contemplado en la norma se aplica directamente a los materiales didácticos, equipos

informáticos y software, equipos de laboratorios y talleres, documentos de evaluación y exámenes, documentos informativos, directivos y otros.

Es necesario que los aspectos que contemplen este rubro sean divulgados debidamente en toda la organización educativa haciendo que todos actúen de una forma adecuada, vale decir que los insumos a utilizar en el servicio educativo sean de tal calidad que promuevan la satisfacción del cliente.

#### **7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y medición (6:52)**

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para promocionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- a) Calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización, comparando con patrones de medición trazables a patrones de medición Peruanos o internacionales

- b) Cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación-
- c) Ajustarse o reajustarse según sea necesario
- d) Identificarse para poder determinar el estado de calibración.
- e) Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición.
- f) Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos.

La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado. Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación.

Deben confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando éstos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

### **Lineamientos**

La organización educativa debe realizar de manera permanente el control y seguimiento de los dispositivos de

medición que permitan demostrar la conformidad del producto o servicio con los requisitos establecidos.

Es necesario establecer y mantener procedimiento y registros del control de los equipos e instrumentos de medición, que permitan asegurar la validez de los resultados obtenidos.

## **8. Medición, análisis y mejora. (6:54)**

### **8.1. Generalidades**

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad del producto.
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de calidad
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.

### **Lineamientos**

En esta cláusula se debe considerar el término evaluación en vez de medición. El objetivo de la

evaluación es la mejora de la calidad del servicio que presta la organización educativa.

La organización educativa debe definir:

- a) ¿Porqué y para qué? Declaración de propósitos de la evaluación.
- b) ¿Qué evaluar? La evaluación puede darse a todo nivel. Puede evaluarse toda la organización o sistema, los procesos o programas y los actores (personal directivo, docente, administrativo, alumnado, etc.) de la organización educativa.
- c) ¿Cómo evaluar? Elaboración del diseño o planificación de la evaluación, objetivos o metas, información y base de datos de objetivo de evaluación, elaboración de los criterios, procedimientos e indicadores de evaluación; elaboración de los instrumentos (encuestas, entrevistas, pruebas, etc.).
- d) Deben establecerse procedimientos y registros, los cuales deben estar documentados y aprobados. Uso de actas, registros, tarjetas de información, etc.
- e) Quienes intervienen y son responsables de la evaluación: responsables directos y responsables indirectos. Evaluadores internos o externos.
- f) Planificación de la evaluación: Plan (anual, semestral, trimestral) de actividades de programación para la evaluación: recursos necesarios para la evaluación aprobados por el más alto nivel de la organización educativa.

- g) Implementación/implantación de la evaluación:  
Los responsables de la evaluación, deben ser capacitados para ello.

## 8.2. Seguimiento y medición (6:55)

### 8.2.1. Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

#### Lineamientos

La organización educativa debe conocer el grado de satisfacción de quienes reciben el servicio educativo, deben conocer que tan satisfechos están los clientes de la organización educativa.

Es importante, que la organización educativa, conozca que tiene varios tipos de clientes dentro de servicio educativo; lo que significa que se deberán evaluar diversos tipos de requisitos.

Se debe considerar que una organización educativa tiene como clientes al educando

(cliente principal), padres de familia/tutores, empresas, el estado, la sociedad en su conjunto.

La percepción del cliente se puede obtener a través de:

- Cuestionarios.
- Encuestas
- Llamadas telefónicas
- Correo electrónico.
- Otro tipo de comunicación (periódica), después de la entrega del servicio.
- Reuniones (documentos) con los clientes.
- Contratación de servicios externos de investigación de mercado.

Además se deben realizar lo siguiente:

- Se debe nombrar un “responsable” de las actividades de seguimiento y evolución de la satisfacción de los clientes.
- Se debe planificar y programar las actividades de seguimiento y evaluación.
- Se deben establecer registros específicos (indicadores) para el seguimiento de la evaluación y la obtención de resultados medible.
- Se deben establecer sistemas y métodos a utilizar para el seguimiento de la evaluación y la obtención de los resultados medibles.

- Se deben establecer sistemas y métodos a utilizar para el análisis de la información obtenida.
- Evidenciar el análisis de los datos obtenidos en la evaluación, para la atención de las opiniones de los clientes mejorando continuamente el sistema de calidad.
- Si es posible, obtener evidencia comparativa de organizaciones educativas similares a la que se evalúa (benchnarking).

### 8.2.2. Auditoria interna (6:57)

La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de calidad:

- Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta NTP y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización
- Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se debe definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su referencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las

auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros.

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

#### Lineamientos (6:57)

La organización educativa debe verificar si se está cumpliendo los requisitos del sistema de calidad establecidos.

Cada organización educativa debe planificar un programa de auditorías internas, tomando en consideración: que éstas tienen por objetivo conseguir información (de forma planificada) de varias fuentes (áreas, sectores, personas) buscando elementos de base para confirmar de los procesos del sistema de calidad de la organización educativa, se están llevando a cabo adecuadamente.

Para ello, se deben realizar algunos pasos que permitan reunir esta información, de la manera más sencilla y práctica como son:

- Leer y/o conocer los procedimientos (documentados o no), así como otros documentos que sean pertinentes para evaluar o determinar el cumplimiento de los procesos educativos (o funcionales) en las áreas que va a auditar.
- Observar la realización de estos procesos o procedimientos en la organización educativa.
- Hablar con las personas que están realizando el trabajo y sacar conclusiones de dicho diálogo.
- Observar los registros correspondientes (archivo de evidencias objetivas).

Los resultados de la auditorías internas (las anteriores y la recién realizada), deberían mostrar que en la organización se están haciendo las cosas bien y de la manera como se había planificado. Si por el contrario nos muestran que algo debe ser cambiado, arreglado, mejorado o eliminado (lo cual constituye un servicio no conforme). La organización deberá realizar el análisis de causa de no conformidad y proponer y desarrollar las acciones correctivas necesarias y luego implementarlas.

Las auditorías internas, deben programarse para cubrir todas las actividades relacionadas con la calidad de servicio ofrecido/brindado, teniendo especial consideración al definir los siguientes factores:

- La existencia de algún procedimiento o proceso del Servicio Educativo muy complejo, que justifique auditorías individuales.
- La presencia reiterativa de problemas e irregularidades en un área, sección, departamento, sub-dirección o dirección.
- La existencia de procedimientos documentados de permanente supervisión en determinadas áreas, que pueden indicar una menor frecuencia de la auditoría.
- Otros factores inherentes que resaltan en cada entidad educativa.

Cada organización educativa debe cumplir con lo establecido por la NTP-ISO 9001: 2001 aprobando un procedimiento documentado en el que se determine:

- La selección de auditores internos de sistemas de calidad calificados
- Las responsabilidades y requisitos para: la planificación, la realización, la información de resultados y el mantenimiento de los registros de auditoría.
- Los auditores seleccionados no deben auditar en sus áreas o en su propio puesto de trabajo.

Es recomendable que cada organización educativa que realice auditorías internas de su sistema de calidad, se asegure que:

- Se elabore un informe de cada una de ellas, en el que se enuncie los hallazgos y la acción respectiva a desarrollar.
- Que se registren los datos obtenidos,
- Que se verifique la toma de acciones correctivas anteriormente establecidas (si las hubo) y los resultados obtenidos de dichas acciones.
- Que estos resultados sean de conocimiento de la alta dirección y que sean tomados en cuenta, para cumplir con el requisito "Revisión por la dirección".
- Que si no cuentan con auditores internos calificados, los debes preparar o contratar los servicios de empresas auditoras de sistema de calidad.
- Las auditorías internas son procesos sistemáticos, independientes y documentados ejecutados para obtener evidencia objetiva de que el sistema de gestión de la calidad educativa se cumple.

Para ello se debe:

- Verificar que ha sido debidamente desarrollado.
- Ha sido debidamente implementado (implantado y aplicado)
- Es entendido por las funciones (o cargos) que tienen la responsabilidad de cumplirlo.

- Verificar si aplica normalmente y se cumplen los objetivos y metas, para los cuales el sistema de calidad fue diseñado.
- Si existe fallas o deficiencias, cuáles son las acciones correctivas que la persona responsable propone o para su eliminación.
- Verificar si las Acciones Correctivas aplicadas, se están cumpliendo en los plazos señalados.
- Verificar si se evidencian mejoras o se siguen repitiendo las fallas luego de su aplicación, etc.

### 8.2.3. Seguimiento y medición de proceso (6:60)

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente para asegurarse de la conformidad del producto.

#### **Lineamientos**

La organización educativa debe contar con métodos adecuados para realizar el seguimiento y evaluación de los procesos educativos, así como para medir la satisfacción de sus clientes.

Los aspectos importantes para efectuar el seguimiento y evaluación del proceso educativo podrían ser los siguientes:

- El aspecto pedagógico, referido a las actividades directamente vinculadas al logro eficaz de los objetivos vinculados al proceso educativo.
- La organización y administración del proceso educativo, relacionado con los recursos financieros y materiales, comunicaciones, normas y directivas, etc.
- La formación en cuanto a valores que se le brinda al educando como formación ética y ciudadana.

La dirección de la organización educativa debe establecer indicadores para efectuar la evaluación. El método a emplear para efectuarla, el procedimiento de la información obtenida y el seguimiento posterior de los resultados y recomendaciones efectuadas.

Debe elaborarse un procedimiento sobre el seguimiento y evaluación.

#### **8.2.4. Seguimiento y medición del producto (6:61)**

La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del

mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas.

Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la (s) persona(s) que autorizan la liberación del producto.

La liberación del producto y la prestación del servicio no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, al menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y cuando corresponda por el cliente.

### **Lineamientos**

Cada organización educativa, según sus características, debe contar con un producto debidamente aprobado e implementado, para la realización de su seguimiento y evaluación.

Las deficiencias o fallas que se detecten como producto del seguimiento y evaluación, podrán manejarse mediante las actividades que se señalan posteriormente en el requisito de producto no conforme

De no alcanzar los objetivos y metas programadas, este seguimiento y evaluación debe generar un análisis de la causa de esta deficiencia y las Acciones Correctivas que

mejoren los procesos, para que el servicio educativo brindado sea de satisfacción de los clientes.

### 8.3. **Control del producto no conforme (6:61)**

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforma con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.

La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y cuando sea aplicable, por el cliente.
- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.

Se debe mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

Cuando se corrige un producto no conforme, deben someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.

### **Lineamientos**

La organización educativa, cuando realiza el servicio, puede tener no conformidades detectadas como resultado de una acción de seguimiento y evaluación. En este caso deberá identificarla y proceder a una acción correctiva.

Para ello la organización educativa debe:

- Contar con formas de identificar el servicio no conforme.
- Tener procedimientos para saber que hacer con él.
- Llevar registros de lo acontecido con el servicio no conforme, y las medidas o soluciones (acciones correctivas y acciones preventivas) que se le han aplicado para su corrección o mejora.

Esta cláusula tiene relación con lo establecido en el punto Producción y prestación del servicio y con el aspecto: Seguimiento y medición. También debe tener como una de las bases de datos, las quejas y reclamos de los clientes.

Además se debe tener en cuenta las técnicas establecidas o sugerencias en el requisito de Identificación y trazabilidad, para el control del servicio no conforme.

Cuando se detecta un servicio no conforme, se puede actuar bajo las siguientes opciones:

- Repetir el servicio, tomando todas las precauciones del caso, para que éste sea conforme
- Reemplazar el servicio brindado o parte de él.
- Corregir y mejorar el servicio no conforme, desde su diseño o planificación, para no continuar brindando un servicio que no sea de satisfacción del cliente.

En cualquiera de los casos antes mencionados, deberá haber una persona responsable y debidamente autorizada, para decidir cuál de estas opciones es la que más conviene al cliente.

#### 8.4. **Análisis de datos** (6:63)

La organización debe terminar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para

evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) La satisfacción del cliente
- b) La conformidad con los requisitos del producto
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventiva.
- d) Los Proveedores.

### **Lineamientos**

Como resultado de las actividades de seguimiento y evaluación, la organización educativa recopilará datos que deben ser analizados con el fin de obtener ideas, rumbos y tendencias, que servirán de guías para la mejora del servicio educativo. Los resultados de estos análisis de datos, pueden ser empleados:

- a) Como información inicial, para las actividades que debe realizar la Dirección en las revisiones del sistema de calidad.
- b) Como información para iniciar una acción correctiva o preventiva tendiente a la mejora del sistema de calidad.

- c) Como información inicial o total, para evaluar de una manera directa, el estado de satisfacción de los clientes de la organización.
- d) Como una evidencia de conformidad con los requisitos del usuario y del sistema calidad.
- e) Finalmente como datos para la mejora continua del sistema de calidad.

Para ello, es recomendable el uso de técnicas estadísticas para el proceso de análisis de datos (Ej. – métodos gráficos que contribuyen a diagnosticar problemas: Diagrama de Pareto; Gráficos de Dispersión, otros)

## 8.5. Mejora (6:64)

### 8.5.1. Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

#### Lineamientos

La mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad es una acción muy importante para su desarrollo e implementación.

La mejora continua debe estar concebida dentro de un proceso permanente de la investigación-acción en la asistencia cultura de evaluación constante.

Es necesario entender que la mejora continua no significa que ésta ocurra solamente cuando existan fallas en el servicio educativo.

Por el contrario la mejora continua debería interpretarse como una actividad repetitiva, que se debe implementar cuando:

- a) Se identifique cada oportunidad de hacerlo.
- b) Exista la justificación para proceder.
- c) Se cuente con los recursos necesarios, para su aplicación inmediata.

#### **8.5.2. Acción correctiva**

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).

- Determinar las causas de las no conformidades.
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar las acciones correctivas tomadas.

### **Lineamientos**

Se debe verificar que las acciones correctivas tomadas han eliminado las causas de las no conformidades. Para ello, se deben establecer procedimientos para verificar las causas y hacer un seguimiento de la revisión de las no conformidades, las observaciones de los auditores, las quejas de los clientes, las sugerencias e informes internos. Una vez analizadas las causas, se deben tomar las acciones necesarias para que no vuelvan a ocurrir.

Es necesario contar con procedimientos establecidos para este fin.

### 8.5.3. **Acción preventiva (6:66)**

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas
- Revisar las acciones preventivas tomadas.

#### **Lineamientos**

La organización educativa debe contar con un procedimiento que permita asegurar la eliminación de las causas potenciales de una no conformidad.

Durante la realización del servicio educativo se podrán detectar problemas aun no producidos,

que constituyen no conformidades potenciales y prevé su realización con una acción preventiva.

Las acciones preventivas deben tender a eliminar las causas de los problemas potenciales.

### 2.3.9. Gestión de programas institucionales.

Hace ya tiempo que los responsables de dirección y administración de establecimientos escolares reconocen la importancia de la gestión institucional, a la hora de plantearse **objetivos de eficiencia y calidad educativa**.

El tema reaparece todos los años, cuando la matrícula del próximo ciclo lectivo desvela a los directivos de esas organizaciones.

Avanzar hacia una mayor flexibilidad y compromiso de los recursos humanos, implementar entornos motivantes, mejorar la comunicación, e incorporar prácticas de evaluación de desempeño y trabajo en equipo, son algunas de las propuestas que suelen escucharse.

Para la especialista Nora Socolinsky, directora de NS Consultora Organizacional, "el punto de partida es el desarrollo de una gestión institucional que sea **modelo del estilo de gestión que se espera del docente en el aula**, y que funcione como marco propicio para la reflexión y aprendizaje del personal de la organización".

Según este criterio los procesos son en cascada: si se quiere reducir la violencia entre los alumnos, necesariamente debe revisarse la convivencia entre los funcionarios del colegio. Para la especialista, es común observar niveles de intolerancia similares entre los recursos humanos de las instituciones y los que muestran los chicos entre sí.

Además, agrega Socolinsky, "en las organizaciones hay distintos grados de **saberes e intereses que deben orientarse en la misma dirección**, porque los directivos pueden apuntar hacia un lado, los docentes hacia otro y el personal de maestranza hacia un tercero".

Leandro Paladino, director del Instituto NEL Inglés, de La Plata, asegura que el compromiso y la comunicación clara redundan en buena convivencia. "Sólo con la buena predisposición del directivo, con una actitud que contemple exigir pero también dar, que critique y también felicite, se sientan las bases para una convivencia armoniosa", dice.

### **Cliente interno y externo**

Para Paladino hay una relación directa entre buena gestión y calidad educativa. "Mientras mejor se articulen los diferentes planos dentro de la institución —el alumnado, los profesores y la administración—, mejor será la calidad total del servicio ofrecido", señala.

"Soy partidario de hablar de cliente interno, que es el

personal de las instituciones, para distinguirlo del cliente externo, que son los papás y los chicos. Así podemos apuntar a que todos se involucren, en procura de una revisión de lo que hacemos en función de la gestión", dice Hugo Ortmann, representante legal de la Asociación de Damas de Caridad San Vicente de Paul, que comprende a cinco colegios para niños de escasos recursos.

María Martha Gallo, directora del Instituto Carolina E. de Martínez —una de las instituciones del grupo—, dice que "el modelo de gestión permitió implementar el Proyecto Convivencia, a partir del cual los docentes se comprometieron a no levantar la voz en aulas o recreos".

"Se decidió además el reemplazo de los celadores de la tarde por maestros encargados de hacer el apoyo escolar; y transformar el asueto del día siguiente a los actos electorales, en una jornada pedagógica".

Por su parte en el Instituto Glaux de Capital trabajan desde hace dos años en el desarrollo de **un proceso de calidad, que trajo aparejado cambios en la gestión:** fortalecimiento de mandos medios, revisión del área administrativa, nuevas prácticas en la delegación de tareas, evaluación de desempeño orientada a un proceso de mejora continua y mayor agilidad en los canales de comunicación interna y externa.

"Son modificaciones que requieren **evaluación continua de la marcha de los procesos y capacitación** de todos los involucrados. Sólo pueden ser iniciadas y sostenidas sobre la base de una estructura institucional sólida y con

metas definidas", dice Vilma Intagliata, directora del Instituto Glaux.

Según Nora Socolinsky, otro factor a tener en cuenta en el camino de una buena gestión es el **buen manejo de la información institucional**.

"Hay que evitar las generalizaciones y ambigüedades. No sirve para nada decir: 'hay mucha morosidad'; o 'este grado es muy revoltoso'. Se debe tratar de ser más preciso: cuántos son los morosos y dónde se concentran; y quienes son los más revoltosos", dice la directora de NS Consultora Organizacional.

## **LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

Actualmente se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales.

La transformación en la que estamos inmersos nos impone transitar desde un presente modelo de administración

escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo: la gestión educativa estratégica.

Existen diferencias sustantivas entre Administración Escolar y Gestión Educativa Estratégica. Algunas de esas diferencias fundamentales se aprecian en el siguiente cuadro:

Administración escolar	Gestión educativa estratégica
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y la renovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

## ¿QUÉ ES LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA?

Para comprender las múltiples acepciones del término *gestión*, se han propuesto los siguientes términos: piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes.

Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones. Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con "*management*" y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, como expresa Mucchielli, "gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la *participación*, la consideración de que ésta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y

acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.



Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Gestión tiene que ver con gobernabilidad y ésta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades, cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Gestión, asimismo, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades. Ella articula los procesos teóricos y

prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

Finalmente, el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del, fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de:

- a) Una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.
- b) Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno.
- c) Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas.
- d) Principios útiles para la acción.
- e) Múltiples actores, en múltiples espacios de acción.
- f) Temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas.

## **ATRIBUTOS DE IDENTIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

### **CENTRALIDAD DE LO PEDAGÓGICO**

Ante las formas rutinarias, formales y, por tanto, rígidas con que han sido tratadas las situaciones educativas, se están proponiendo diferentes alternativas de trabajo en gestión que comparten un mismo supuesto fuerte: la comprensión de que las escuelas son la unidad de organización clave de los sistemas educativos.

La diferencia entre administración y gestión es una diferencia relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas. Los modelos de administración escolar resultan, a todas luces, insuficientes para trabajar sobre estos problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa. Resulta insoslayable contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar aprendizajes, de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada.

### **RECONFIGURACIÓN, NUEVAS COMPETENCIAS Y PROFESIONALIZACIÓN**

La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo bajo ciertos principios centrales: fortalecimiento

de la cooperación profesional a todo nivel, integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes y, sobre todo: la generación de nuevas competencias de alto orden.

Asumir que las organizaciones se han tornado de tal forma complejas que no alcanza sólo con nuevas recetas sino “una nueva manera de pensar, un nuevo modo de ver; necesitamos cambiar los anteojos”.

Para captar la complejidad, pueden ser útiles tres principios: a) el dialogístico, es decir, el reconocimiento de la dualidad en el seno de la unidad por la que orden y desorden se oponen pero no se excluyen. Así pueden entenderse las tensiones entre la centralización y la descentralización, la estabilidad y el movimiento, lo permanente y el cambio, el corto y largo plazo, la pirámide de delegación y la de subsidiaridad; b) el principio de la recursividad; y, c) el principio hologramático, en que el sentido de la organización se proyecta en común y el todo es a la vez más y menos que la mera suma de las partes. Además podemos apoyarnos en otros principios como el de que la incertidumbre e indecisión en situaciones complejas permite un mejor trabajo de la complejidad que la reducción de la realidad a planes lineales.

La reconfiguración de las organizaciones sólo puede encararse a condición de que se promuevan la experimentación y la capacidad de trabajar en redes y en

equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación.

Para alentar el desarrollo de estas organizaciones serán necesarios talentos y competencias de gestores con capacidad para generar proyectos compartidos, redes de alianzas entre los diferentes eslabones de la descentralización, con capacidad para liderar actores y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad. Gestores estratégicos con espíritu de prospectiva, de reconocer demandas sociales, de generar participación y acuerdos; con potencia para ordenar e interpretar el caos de datos e informaciones, utilizando analogías, modelos o metáforas. Pero descubrir nuevas oportunidades o nuevas soluciones a los problemas requiere comprender los procesos por los cuales las diferentes partes de la realidad se interconectan, dependen recíprocamente y se recrean en función de los condicionamientos de las otras. La comprensión de causas y consecuencias, la imaginación de diferentes cursos alternativos de acción son posibles en la medida en que se pueden reconstruir sistemáticamente los procesos. Ello requerirá a su vez significativos espacios de formación y autoformación que desplieguen esas competencias.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

La presencia de los modelos de organización del trabajo basados en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados, fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y la

separación alienante entre diseñadores y ejecutores. Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros.

La colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, y al profesorado, de herramientas con las que encontrar motivación hacia su trabajo. Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

Es preciso considerar un cambio de los valores característicos de la cultura escolar: frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración. Ante esta situación, el desarrollo del profesionalismo se asume con el propósito de reconstruir la escuela como organización, crear o fomentar nuevos valores, creencias y encuadres, esto es: una cultura propia, genuina, acerca de lo que hace, el sentido y significados de sus estructuras y procesos. Trabajo en equipos y redes de trabajo en equipo que construyan competencia profesional y educación para todos.

## **APERTURA AL APRENDIZAJE Y A LA INNOVACIÓN**

Más que contar con patrones únicos de soluciones, se ha vuelto imprescindible disponer de estrategias sistemáticas para desplegar soluciones creativas y apropiadas para cada nueva situación problemática. Las estructuras de conservación creadas por el modelo de la administración escolar eran excelentes para mantener funcionando lo dado. La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y experimentaciones; aprender a partir de la propia experiencia y cuestionarla; recuperar experiencias de otros; originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas. Este es desafío de gestores: abrir las organizaciones al aprendizaje. Por último es necesario insistir sobre que esto no es suficiente: se requiere en una segunda instancia generar los espacios para el acompañamiento de los cambios y aprendizajes, para que estos se concreten y se trasladen a las formas de trabajar.

## **ASESORAMIENTO Y ORIENTACIÓN PROFESIONALIZANTES**

Ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.

Tal diversidad sólo puede consagrarse con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales y de perfeccionamiento. Para ello serán necesarias nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidades provinciales y locales que alimenten las acciones de transformación, orienten los aciertos y sean insumos para alentar la continuidad de los esfuerzos no certeros aún. Esto requerirá asumir que los adultos pueden continuar aprendiendo permanentemente, lo que significa dejar margen para el error propio de los procesos de creación y ampliar los saberes y las competencias docentes mucho más allá de las restringidas paredes del aula, a otros temas, espacios y entornos; es un docente con perspectiva mundial que trabaja reflexivamente en una institución específica. Será preciso formar otras competencias que

promuevan, a su vez, otra profesionalización de las acciones educativas.

### **CULTURAS ORGANIZACIONALES COHESIONADAS POR UNA VISIÓN DE FUTURO**

La claridad de metas, la orientación hacia los fines, la visión de futuro supera las pocas informaciones de la lógica administrativista. Por otra parte, se trata de enfrentar el futuro y sus problemáticas clarificando objetivos, generando consensos, identificando metas, y generando así coherencia y espíritu de emprendimiento y creatividad. La recuperación del sentido de toda la comunidad educativa de generar aprendizajes es prioritaria en tiempos de cambios vertiginosos permanentes, y es tarea de gestores.

La gestión, más que controlar a los sujetos, reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, que originen una sinergia capaz de promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso. Para la conducción de las organizaciones actuales, extremadamente complejas, será preciso que el gestor tenga la capacidad de generar una visión que comunique el proyecto, que despliegue sentido, pertenencia y el impulso para enfrentarse permanentemente a las metas trazadas. Y que dé lugar al desarrollo de ambientes de trabajo basados en la confianza que estimulen una “coevolución creadora” entre los sujetos, y de ellos con el entorno.

## **UNA INTERVENCIÓN SISTÉMICA Y ESTRATÉGICA**

Los modelos de gestión educativa están más vinculados con la capacidad de impulsar procesos de cambio cultural y educativo que se desplieguen en un futuro inmediato, en el corto y en el largo plazo, para remover las prácticas y las visiones de la organización escolar de la cultura burocrática que estaban limitadas a esquemas de programación, reglamentación y estandarización para reducir la incertidumbre.

Pilotear estas diferentes temporalidades les exige a los gestores educativos desarrollar o ampliar su capacidad de monitoreo, de perspectiva y prospectiva, de extender su capacidad estratégica, así como puntualizar las acciones de liderazgo. Dicho de otra manera, la gestión educativa compromete a los gestores a ampliar sus competencias profesionales para originar proyectos de intervención para alcanzar una mayor calidad educativa en su jurisdicción.

Una intervención sistémica y estratégica supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone hacer de la planificación una herramienta de gobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención.

Implica también el desarrollo de proyectos que estimulen innovaciones educativas; para ello se tendrá que atender a

varias sustancias: a) el tratamiento integral de las situaciones educativas, el estudio, el diagnóstico y la focalización jerarquizada de los problemas a encarar; b) la toma de decisiones estudiadas y el posicionamiento del gestor en el ámbito de su espacio de intervención; c) la identificación y diseño de vías alternativas; d) la implementación del proyecto; y e) mantener una permanente cultura de evaluación y de prospectiva para orientar continuamente al proyecto.

Finalmente, la planificación estratégica es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención que relaciona las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades. En este sentido se dice que es un cálculo que a partir de las situaciones existentes se orienta a las metas y objetivos, con una clara visión, resguardando los aspectos de implementación sin olvidar su evaluación. La intervención será sistémica si contempla a la totalidad de la organización, sus interrelaciones, sus objetivos y fines, así como la vinculación con los contextos.

### **¿QUÉ NO ES GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA?**

a) La gestión educativa comprende los problemas de administración de las organizaciones, pero no se restringe a ellos. Por gobernabilidad no debe entenderse “administrar lo existente” o “mantener en funcionamiento”; por el contrario, la gestión educativa requiere que el gestor o los equipos de gestión construyan una visión sobre qué es lo que desean

obtener como resultado. Las ideas-fuerza de la gestión están señalando que, en contextos inciertos y bajo condiciones cambiantes, es preciso re-crear, re-tratar, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y culturas de las organizaciones.

- b) Si bien la gestión educativa está fundada en el cálculo estratégico, postula la múltiple participación sustantiva de los actores en la elaboración de metas, roles y estrategias. Se reconoce que la toma de decisiones es un proceso complejo y de múltiples dimensiones, que debido a su misma complejidad no puede ser restringido a un único ámbito ni a un único tiempo ni ser generada por un único actor. No se puede entender sin considerar a los distintos actores educativos que a través de sus prácticas ponen en funcionamiento procesos de toma de decisiones a sabiendas de lo que están haciendo.
  
- c) Si la gestión es un proceso de toma de decisiones, esto no significa que se deje de lado los procesos concretos de implementación. Por el contrario, el reconocer los niveles de complejidad de la organización escolar supone también identificar la diversidad de prácticas, entornos, actores y premisas que hacen eficaz o ineficaz una decisión. Más aun, supone anexar a las prácticas de los diferentes actores el análisis y la recreación de las alternativas. No se avanza hacia una gestión educativa si las prácticas no se basan en las decisiones con niveles de asociación, negociación o consenso. De ahí que se requiera la inclusión de los implicados en la toma de decisiones. La implementación constituye una

etapa tan crucial como las de diagnóstico o diseño de proyectos y de acciones.

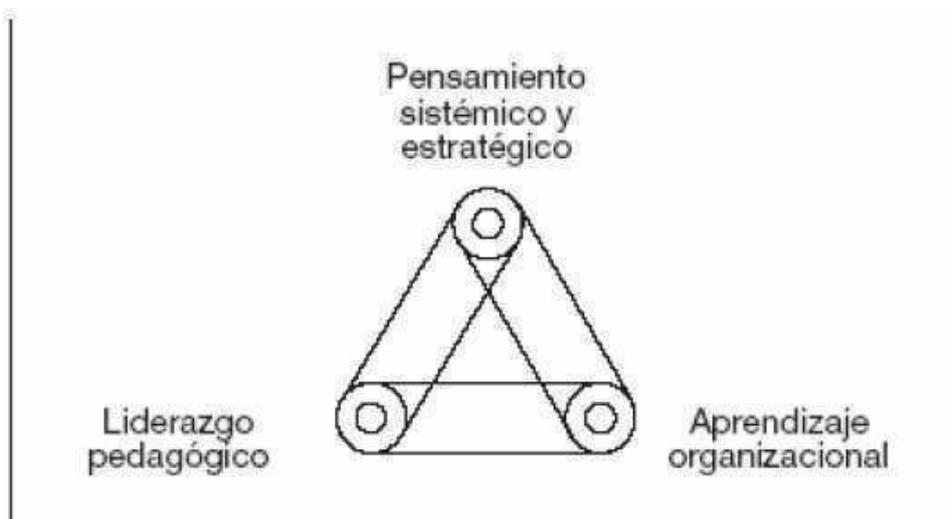
- d) La gestión educativa no es un conjunto único de nuevas recetas infalibles, solución mágica para todos los problemas y para todos los espacios. Si cada centro educativo es una realidad compleja, específica y singular, la gestión educativa no puede basarse en uniformidades. La magnitud, intensidad y configuración de los problemas es específica de cada entorno en particular, de cada centro educativo. No se pueden copiar proyectos ni aplicarse mecánicamente en un lugar aquellas innovaciones que resultaron exitosas en otro. La jerarquía de los procesos se traduce en la relevancia de su creación, diseño y evaluación.
  
- e) Si la gestión pone énfasis en el desarrollo de una visión de futuro al nivel de cada organización escolar, involucrada en un horizonte compartido, es porque antes ha puesto énfasis en la anticipación de resultados. La formulación de alternativas de intervención requiere un conocimiento en profundidad de las competencias profesionales y personales específicas efectivamente disponibles en cada centro educativo. La implementación, monitoreo y sostén de los proyectos requieren también de un anclaje en la perspectiva interna de esos centros. La evaluación, el balance y, en definitiva, el aprendizaje escolar requieren fundamentalmente procesos internos que incorporen las experiencias como nuevos elementos permanentes de comunicación y decisión dentro del sistema organizacional. Ahora, todo esto no adquiere sentido hasta que se conecte como metas intermedias

dentro de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo en el mejoramiento de la calidad y la equidad.

- f) Por último, la gestión en cada nivel del sistema educativo no es independiente de los objetivos y estrategias delimitados por los niveles superiores o inferiores. Por el contrario, la gestión acentúa la idea de interdependencia, se enmarca en el campo de los objetivos estratégicos y terminales de la política educativa nacional. Sin embargo, trasciende la mera aplicación de aquellos, para ingresar en el campo de las retraducciones y especificaciones de objetivos de política estratégicos para una región, localidad o institución educativa.

### **COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

De una manera simple puede afirmarse que todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo. Para completar la definición de gestión que se está elaborando, pueden identificarse tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles pero que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados. Porque la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias. Y, en todos los casos, supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.



## **PENSAMIENTO SISTÉMICO Y ESTRATÉGICO**

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos.

En la expresión de Peter Senge (1995:49): “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder”.

A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad.

Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos? El siguiente diagrama proporciona una primera aproximación a la circularidad del pensamiento estratégico.



Los problemas a encarar en el desafío de mejorar la calidad educativa exigen una fuerte articulación, entre cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar, y la evaluación (ver esquema). Cada una de esas etapas es en sí misma compleja, ya que supone la intervención de múltiples variables y actores y requiere amplias competencias profesionales e interpersonales.

Sin embargo, sin esta articulación, lo proyectado carece de contenido estratégico; el diagnóstico se transforma en un ejercicio puramente externo; los objetivos se tornan inoperantes como visión de futuro y como motivos de asociación; la implementación se torna imprescindible porque no hay parámetros de prioridad ni de coordinación; las acciones pierden su pertinencia e intencionalidad, se confunden las nuevas actividades con las rutinas preexistentes; finalmente, la evaluación pasa a burocratizarse y no acumula en un proceso de aprendizaje organizacional.

## **LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Por *liderazgo* se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógico e innovador. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para

recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

### **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y autoobservación.

Habrà aprendizaje organizacional en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción; es decir, que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados. El aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de

poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias profesionales e interpersonales.

El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación. Cuando las personas comienzan a mirar “para ver de nuevo” y experimentar el mundo de una forma más compleja y potente, comienzan a radicarse a nivel de la cultura de trabajo nuevas ideas que darán lugar a las innovaciones buscadas. En la medida en que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo.

Sin este nivel de desarrollo, es decir, sin la constitución de bases para el desarrollo de organizaciones inteligentes, los cambios introducidos quedarán localizados en la superficie, en las conductas externas, en los términos nuevos, pero de cosas viejas; no habrá cambio a nivel de las creencias y de los hábitos.

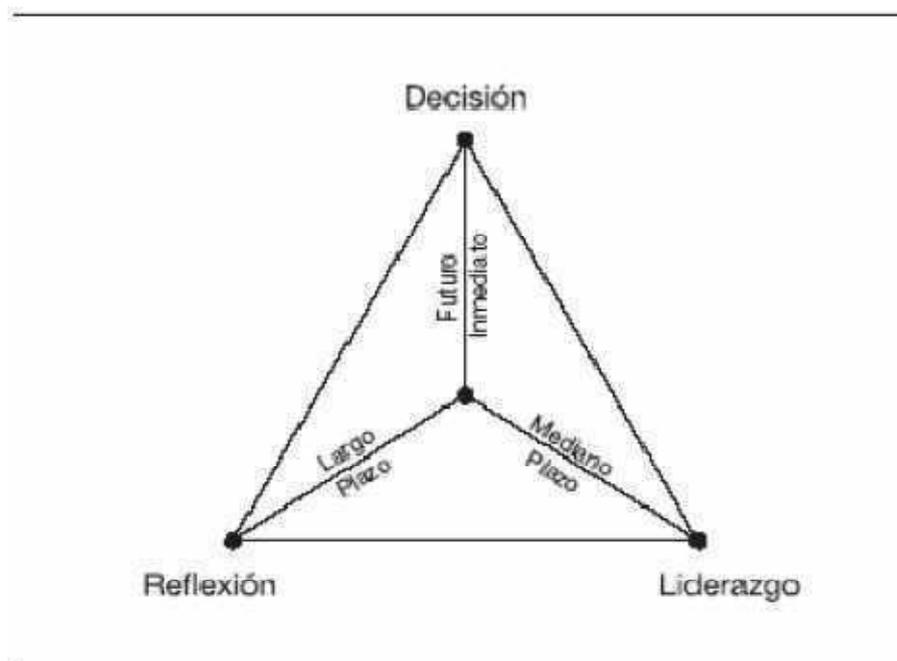
El aprendizaje -sobre las organizaciones educativas y su acumulación- es esencial para la planificación estratégica y esta es a su vez la semilla de la transformación educativa, lo cual implica que es

imposible eludir o rehuir del aprendizaje. La gestión educativa es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes.

## **EL DESEMPEÑO DE LOS GESTORES EDUCATIVOS**

La importancia de las prácticas que construyen la gestión educativa nos condujo a describir someramente cómo desarrollar la gestión educativa. Nos interesa ahora situar los anteriores conceptos en el nivel de los desempeños específicos y con relación a las competencias que este proyecto viene adelantando.

A modo de presentación preliminar, el esquema reúne las acciones de los gestores en la búsqueda de pilotear el proyecto de su gestión.



## CLAVES DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

En la actualidad, se espera que las prácticas de los gestores educativos, como responsables del ámbito educativo territorial y organizacional estén en condiciones de asegurar las siguientes funciones: **Analizar-Sintetizar; Anticipar- Proyectar; Concertar-Asociar; Decidir-Desarrollar; Comunicar-Coordinar; Liderar-Animar; Evaluar-Reenfocar.**

**Analizar-Sintetizar.** El gestor, o el equipo de gestión, puede desarrollar una educación de calidad a condición de incentivar permanentemente las funciones de investigación, de análisis de la realidad particular y singular en que opera el sistema educativo y cada una de las instituciones. Es facilitador y realizador de

procesos de conocimiento, de análisis y de síntesis orientados por una clara intencionalidad de intervención y de mejoramiento. El gestor realiza el análisis como etapa del diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención. Posee herramientas para el abordaje de los procesos de cambio e innovación. Para analizar y sintetizar se requiere asimismo conocer cuál debe ser la información para anticiparse a cambios y crisis. Análisis y síntesis para construir un proyecto, de intervención, con objetivos estratégicos claros -vinculados con los objetivos nacionales- que definan una visión compartida para convocar a todos los participantes.

**Anticipar-Proyectar.** El gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción. En este sentido, las funciones de análisis y de síntesis se combinan con el diseño de escenarios alternativos, de acontecimientos posibles, el encadenamiento de actividades para lograr los resultados esperados y para disminuir el alcance de los no deseados; supone reconocer el escenario de las resistencias y fortalezas de colaboración susceptibles de despertarse. Anticipar es posicionarse estratégicamente y diseñar un sistema de acciones y de objetivos delineados. La prospectiva es una actitud ante la toma de decisiones, ante el futuro inmediato y el futuro lejano, que se propone no sólo reaccionar solamente a las situaciones, sino anteponerse a ellas. En el sentido de Serieyx, "pensar el futuro de otra manera es cambiar ya el presente". El gestor tiene gran capacidad de identificar las tendencias de cambios en tiempos veloces y de identificar los indicadores de cambios lentos.

**Concertar-Asociar.** Los procesos de negociación, las sesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo posibilitarán la convergencia de los múltiples actores y su participación. Esto exigirá argumentaciones y visiones capaces de motivar la asociación en busca del mejoramiento de la calidad de la educación.

Requerirá competentes gestores con capacidad de generar alianzas con su entorno, con la comunidad educativa, con las fuerzas vivas, para lograr una educación de calidad para todos los niños y los jóvenes.

**Decidir-Desarrollar.** El gestor toma decisiones, asume responsabilidades en organizaciones complejas, que involucran a multiplicidad de actores en expresiones temporales diversas, requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. El gestor, en posición de planificador estratégico, es un diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, y de estrategias y acciones.

El pensamiento estratégico y sistémico es crucial para lograr una articulación entre lo deseable, lo posible -en su máxima expresión- lo analizado, lo decidido, y lo diseñado y lo acordado. Supone conducir y articular los distintos programas, objetivos y proyectos hacia buen puerto y en el tiempo oportuno.

**Comunicar-Coordinar.** Las funciones de comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares. En

temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuándo y a quién.

Asimismo cuál es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación. Cuando se trata de comunicación se refiere también a los espacios de reunión, a los estudios estadísticos sobre estados de un problema o situación, a la realización de estudios de *marketing*, de encuestas de opinión, etc. Comunicación en clave de emisión, pero también en clave de escucha y participación. Como comunicador, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, las redefine, genera respuestas y define propuestas.

**Liderar-Animar.** *Animar* posee distintas acepciones según el diccionario de la Real Academia Española: infundir vigor, incitar a la acción, motivar, dar movimiento, testimoniar energía moral, orientar. El liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria. El liderazgo y sus prácticas colaboran a establecer una dirección, a convocar y motivar a la gente a emprender mejoras y transformaciones.

Finalmente, el gestor desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias y finales de los diferentes programas y proyectos realizados. El pensamiento estratégico no sólo busca crear el futuro proyectado, sino conocer y detectar los avances reales, las demoras producidas, los cambios efectivamente concretados. De esta forma está en condiciones de retroalimentar al sistema,

estimulando paso a paso los procesos de innovación y de transformación de largo plazo en el sistema educativo. La evaluación y el volver a ubicar el foco en lo esencial son necesidades intrínsecas básicas de una organización abierta al aprendizaje y al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

Finalmente la gestión estratégica de la educación requiere:

- Un enfoque claro e interrelacionado,
- Alta capacidad de concentración,
- Conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos largos de gestación,
- Exploración permanente de las oportunidades,
- Disciplina para el aprendizaje profundo,
- Confianza en sí mismo,
- Saber aprender (metaconocimiento),
- Saberes y prácticas de colaboración,
- Capacidad de experimentar,
- Gusto por el riesgo,
- Sentido de la responsabilidad,
- Compromiso e iniciativa,
- Profesionalidad,
- Voluntad de servicio.

### 2.3.10. Eficiencia y eficacia educativa como impacto social.

#### Eficacia

La palabra “eficacia” viene del Latín *efficere* que, a su vez, es derivado de *facere*, que significa “hacer o lograr”. El *Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española* señala que “eficacia” significa “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar”. *María Moliner* interpreta esa definición y sugiere que “eficacia” “se aplica a las cosas o personas que pueden producir el efecto o prestar el servicio a que están destinadas”. Algo es *eficaz* si logra o hace lo que debía hacer. Los diccionarios del idioma inglés indican definiciones semejantes. Por ejemplo, el *Webster’s International* define eficacia (“*efficacy*”) como “el poder de producir los resultados esperados”.

Aplicando estas definiciones a las políticas y programas sociales, la *eficacia* de una política o programa podría entenderse como el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos. Un programa es *eficaz* si logra los objetivos para que se diseñara. Una organización *eficaz* cumple cabalmente la misión que le da razón de ser.

Para lograr total claridad sobre la eficacia, hace falta precisar lo que constituye un “objetivo”. Particularmente, necesitamos estipular que un objetivo bien definido explicita lo que se busca generar, incluyendo la calidad de lo que se propone. Asimismo, un objetivo debe delimitar el tiempo en que se espera generar un

determinado efecto o producto. *Por tanto, una iniciativa resulta eficaz si cumple los objetivos esperados en el tiempo previsto y con la calidad esperada.*

## **Eficiencia**

La definición y la interpretación de la *eficiencia* resultan más complejas que en el caso de *eficacia*. Hay muchas más interpretaciones del concepto de eficiencia y algún grado de prejuicio en contra del concepto.

Esta falta de consenso sobre la definición de *eficiencia* se reproduce en los diccionarios. El Diccionario de la Real Academia Española indica que la eficiencia es “virtud y facultad para lograr un efecto determinado”. Esta fuente permitiría pensar que la eficacia y la eficiencia sean sinónimas. María Moliner presenta una definición con un matiz ligeramente diferente que parece sugerir que la eficiencia califica la manera en que los objetivos sean realizados; señala que la eficiencia “se aplica a lo que realiza *cumplidamente* la función a que está destinado”.<sup>8</sup> El Diccionario Larousse explícitamente incluye en su definición tanto los insumos utilizados como los resultados logrados; señala que la eficiencia consiste en “la virtud para lograr algo. Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado. Productividad”. El Webster’s sugiere que algo es eficiente si se caracteriza “por la capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y de menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea o lograr un propósito”.

En las aplicaciones de *eficiencia* al análisis de políticas, la eficiencia típicamente se asocia con una relación entre medios y fines. Se propone que un programa es eficiente si cumple sus objetivos al menor costo posible. Ernesto Cohen y Rolando Franco (1983) definen la eficiencia como “la relación entre costos y productos obtenidos”. Marlaine Lockheed y Eric Hanushek (1994) señalan que “...un sistema eficiente obtiene más productos con un determinado conjunto de recursos, insumos o logra niveles comparables de productos con menos insumos, anteniendo a lo demás igual”.

Conforme a estas definiciones, nosotros entendemos la eficiencia como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulta ineficiente (o menos eficiente).

### ***Eficiencia y eficacia***

Si la eficacia mide el grado en que se cumplen los objetivos y la eficiencia, el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible, uno podría concluir que *para ser eficiente, una iniciativa tiene que ser eficaz*. Concretamente, nosotros consideramos que la eficacia es necesaria (sin ser suficiente) para lograr la eficiencia.

No obstante, es frecuente escuchar a profesionales involucrados en discusiones sobre políticas y programas

referirse a casos en que “iniciativas muy eficientes no resultan eficaces”. Parece haber dos formas de pensar que justifican ese lenguaje:

- primero, algunos que hacen este tipo de referencia están pensando que “eficiencia” y “minimización de costos” sean sinónimos. Si uno considera que la eficiencia meramente nos obliga a reducir costos, resulta totalmente viable contemplar una iniciativa supuestamente “eficiente” (por haber minimizado costo) y, a la vez, ineficaz. Consideramos esta conceptualización una equivocación, basada en una perspectiva sesgada o simplificada de la eficiencia.
- un segundo enfoque que permitiría pensar que una iniciativa podría ser eficiente sin ser eficaz se basa en analizar la *eficacia* con relación al objetivo máximo (u objetivo social) de la iniciativa, mientras juzgar la *eficiencia* con respecto a los objetivos operativos (u objetivos intermedios) de la misma iniciativa.

Aunque este enfoque parecería incorporar una asimetría (por la forma que se entiende “objetivo” en una forma para el análisis de la eficiencia y en otra forma para entender eficacia), resulta muy común. Por ejemplo, al referirse a los fondos de inversión social, se suele escuchar que los fondos han demostrado ser muy eficientes, porque han podido construir infraestructura para servicios sociales en una forma que cumple con los estándares técnicos de construcción a muy bajo costo. No obstante, los mismos analistas suelen sugerir que estos fondos no han sido eficaces, por que no han

cumplido su objetivo general o máximo que consistía en afectar las condiciones de vida de la población más pobre. La infraestructura social bien construida no necesariamente conducía a más o mejores servicios para su población destinataria.

Esta referencia obliga a analizar el concepto de **objetivo**. Nos obliga a ver que las políticas, programas o proyectos con que trabajamos no responden a un solo objetivo, sino a un conjunto de objetivos interrelacionados entre sí en una cadena causa-efecto o una cadena medios-fines. Una iniciativa se basa en una gran **jerarquía de objetivos**.

## **EFICACIA DE LA EDUCACIÓN Y RESPALDO SOCIAL**

Si cobertura, calidad y equidad son objetivos irrenunciables, los estudios realizados sobre los rendimientos en pruebas estandarizadas deben seguir promoviéndose con el fin de mejorar dichas pruebas y para que sirvan como estímulo y criterio para políticas promotoras de una creciente calidad y equidad en la educación del país. Reducir las brechas entre lo urbano y lo rural y entre lo público y lo privado parece ser una condición de convivencia social y de emergencia de los mejores sentimientos de solidaridad entre los peruanos.

Pensamos, además, que una política clara al respecto contribuiría a darle un gran respaldo social a la prioridad de la educación. Las comparaciones entre lugares cercanos social y geográficamente estimulan a quienes están adelante, pero también pueden servir para motivar a quienes quedan rezagados y promover acciones más

decididas para cercarse a la punta. Por ejemplo, ello impulsaría a las autoridades locales y regionales a invertir en calidad educativa. Asegurar que la descentralización no constituya un factor de reducción aún mayor de calidad debe ser una prioridad del momento.

## **EFICIENCIA DE LA EDUCACIÓN Y CORRUPCIÓN**

Habiendo asegurado que los objetivos no se reducen con el argumento de que lo que no se hace eficientemente no debe hacerse, la investigación tiene que encarrilarse hacia la mayor eficiencia en el proceso educativo y en uno de sus componentes: el gasto público. Un factor, al parecer muy importante, que afecta la eficiencia y la calidad de la educación es la corrupción en los niveles intermedios del sistema educativo nacional. Habría que estudiar las maneras de reducir la corrupción sin destruir el carácter nacional del sistema educativo y mejorando el nivel regional y descentralizado.

Qué debe quedar centralizado para asegurar mínimos niveles de homogeneidad y qué debe ser descentralizado sigue siendo un tema que tiene que salir a la opinión pública con un buen respaldo de investigación empírica y proyectos de diseño institucional que incorporen a la ciudadanía en la toma de decisiones.

### **Evaluación de programas educacionales.**

La evaluación de las organizaciones se ha convertido en una práctica común en aquellas que tienen o quieren tener éxito. No es posible ser más eficiente y competir en adecuadas condiciones si periódicamente no se hacen ejercicios de reflexión acerca del qué se hace, cómo se hace y en qué medida se satisfacen las expectativas y aspiraciones de los usuarios del producto o servicio que se presta. Las organizaciones educativas no escapan de esta tendencia aunque la práctica de este tipo de procesos va más lento.

Los últimos datos del Censo de Población y Vivienda muestran una tendencia que se acentuará en los siguientes años: el Perú ingresó a un proceso de progresivo envejecimiento de la población. Una de las características de ese proceso es que la población no solo infantil disminuye su tasa de crecimiento, sino que en relación al Censo del año 1993, disminuye en valores absolutos. Distinto será el caso de la población juvenil que seguirá creciendo dinámicamente, lo que repercutirá en la demanda de servicios de educación superior.

Esa tendencia, aunada a la falta de una política previsor de creación de instituciones educativas, está generando que en varias ciudades del país empiece a disminuir la matrícula de centros educativos de educación básica que antes eran empleados al 100% de su capacidad. En Lima, en la enseñanza pública, esa situación se da en grandes unidades escolares como Mariano Melgar, Melitón Carvajal, Alfonso Ugarte, por citar solo algunos casos. En la educación privada lo

evidente es que ha disminuido la matrícula que tienen los centros de educación básica respecto de la que tenían a mediados de los noventa.

La perspectiva entonces es, como ha sucedido en varios países europeos, que algunas instituciones educativas de educación básica -sobre todo primaria- dejen de funcionar por falta de estudiantes. Por tanto, la disputa por el alumnado, tanto en la educación básica pública como privada será intensa, y bien orientada, favorecerá una mejora de la calidad de la enseñanza pues quienes logren sobrevivir serán aquellos que mejor servicio educativo ofrezcan a sus clientes.

Las instituciones de enseñanza tendrán que recurrir a diversas herramientas de gestión para alcanzar un grado suficiente de competitividad que les permita subsistir en el mercado. Algunas de esas herramientas son:

- a. Visiones creativas y desafiantes
- b. Proyectos educativos institucionales y proyectos curriculares que vayan al ritmo de los cambios del conocimiento y tecnológicos, que incorporen modelos renovados de gestión institucional y pedagógica.
- c. Prácticas periódicas de acreditación institucional.

La Ley y su reglamento, que crea el Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), establece que la acreditación de

las instituciones de educación básica es voluntaria. Dependerá de cada institución optar por el empleo de esta herramienta, aunque serán las propias presiones del mercado las que induzcan a un número creciente de instituciones a practicarla.

### **EL OBJETIVO: DESARROLLAR UNA CULTURA DE EVALUACIÓN**

El primer paso para la acreditación de las instituciones educativas es la auto-evaluación. El ideal es que en el Perú ocurra lo que sucede en los países anglosajones o, sin ir muy lejos, a un país como Brasil, donde la evaluación institucional es parte de la cultura de trabajo de las instituciones de enseñanza y no una obligación derivada de legal de una norma. En Brasil, los padres de familia, antes de matricular a sus hijos preguntan si la institución educativa está evaluada.

No obstante, generar una cultura de evaluación no será un proceso fácil puesto que las personas no están acostumbradas a ser evaluadas; por el contrario, muestran gran resistencia a la evaluación. No se ha desarrollado en las instituciones educativas una cultura de evaluación, como tampoco haber fomentado la evaluación del desempeño del profesorado

Dado el carácter voluntario de la acreditación en instituciones de educación básica, en el desarrollo de una cultura de evaluación un actor clave es el padre de familia. Éste deberá acostumbrarse a exigir calidad y a

que las instituciones de enseñanza estén en condiciones de demostrar que brindan un servicio educativo que reúne esas características.

## **OBSTÁCULOS Y MEDIDAS PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

- 1. Escaso tiempo de los profesores.** Planificando el proceso evaluativo y convirtiéndolo en una práctica normal. Se puede hacer participar a algunos alumnos en la evaluación. Se ahorra tiempo a los docentes.
- 2. Trabajo excesivo.** La evaluación debe tener una explícita prioridad y respaldo de los directivos. Ella debe liderar el proceso y asegurar los sistemas de comunicación y coordinación adecuados.
- 3. Falta de conocimientos en evaluación.** Los conocimientos se pueden aprender con la práctica, además de cursos y talleres de formación continua. La construcción de instrumentos de evaluación es una forma de auto-capacitación.
- 4. Escepticismo ante la creación de nuevas estructuras.** Depende en gran medida de cómo se aprovecha el espíritu positivo de los más innovadores y de la motivación previa como parte de la justificación. También puede hacerse alusión a experiencias positivas en otros centros; por ejemplo que se desencadena la confianza en proyectos innovadores.
- 5. Inseguridad ante los resultados.** Hay que comenzar y valorar más la auto-evaluación así como

sensibilizar a los docentes antes de comenzar la evaluación ya que ellos se sienten tensos. La razón: tradicionalmente se ha evaluado al alumno pero en contadas ocasiones el trabajo del docente.

#### **6. Temor a las reacciones de las autoridades.**

Existiendo en una organización profesionales excelentes, regulares y de bajo desempeño, es importante definir qué se quiere evaluar de ellos y cuáles las medidas a tomar luego de la evaluación. Por ello, una buena evaluación sobre las consecuencias reducirá o evitará el temor.

### **LOS BENEFICIOS DE PRACTICAR LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

La evaluación institucional es una técnica de gestión cuya finalidad es la mejora de la naturaleza y calidad de la gestión, de los procesos y productos, y de la efectividad laboral.

A través de la evaluación institucional las organizaciones educativas podrán:

1. Conocer los aciertos que necesitan potenciarse y las debilidades que deben que corregirse.
2. Comprender mejor los actos pedagógicos y administrativos que se ejecutan para verificar si los procesos para alcanzar los resultados son los esperados.
3. Verificar en qué medida los resultados que se obtienen están en armonía con los estilos de formación y

gestión, y el perfil del estudiante que la institución se haya propuesto.

4. Recomendar, a partir de las conclusiones de la evaluación, las medidas que formen parte de un plan de mejoramiento de la gestión y resultados educativos.

Si el objetivo de la evaluación es reflexionar sobre la situación actual para transitar por un camino más estructurado de mejora continua, el requisito es que los referentes para la evaluación, estén definidos previamente y sean susceptibles de medirse en su cumplimiento. Por tanto, se necesitan planes de desarrollo institucional y operativo que incorporen metas, responsables y plazos de cumplimiento de cada una de esas metas. Por ahora la concepción de los planes anuales de trabajo ni los proyectos educativos institucionales está basada en un enfoque de gestión por resultados, que es a lo que habría que encaminar la gestión escolar.

Es importante destacar que como herramienta de gestión, la evaluación tiene una finalidad eminentemente *formativa*, no punitiva. Se evalúa para mejorar y no para castigar. Por lo tanto, la evaluación exige ejecutarse en un marco de total transparencia, sinceridad y planificación anticipada. Las reglas de juego tienen que estar claramente establecidas y difundidas con la anticipación debida. Otra característica de la evaluación es la reflexión compartida que genera su proceso, lo que permitirá al personal directivo, los docentes y los padres de familia, retroalimentarse, mejorar sus desempeños, utilizar mejor los recursos disponibles y verificar el cumplimiento los objetivos propuestos.

Se ha señalado en párrafos precedentes que la evaluación implica una auto-evaluación. También es recomendable una evaluación externa pues permite que la organización pueda ser examinada con otra mirada, siempre útil y enriquecedora. La auto-evaluación puede originarse por la propia demanda del equipo directivo o de parte o todo el equipo de docentes, y por una demanda de evaluación que viene del exterior.

### Qué es y qué no es la evaluación

Lo qué es	Lo que no es
<b>Un diagnóstico, ayuda a aprender de la experiencia, permite reflexionar sobre lo que se hace y tomar decisiones racionales y sobre temas sustantivos.</b>	Una amenaza
<b>Una comprobación</b>	Una fiscalización
<b>Un diálogo participativo; corrige el individualismo.</b>	Un juicio
<b>Un encuentro. Facilita la coordinación horizontal y vertical</b>	Una intromisión
<b>Una ayuda para comprender lo que sucede y al perfeccionamiento del profesorado y lo responsabiliza de su propio desarrollo.</b>	Una descalificación
<b>Una ayuda para discutir e intercambiar opiniones para aprender nuevas cosas y para ganar coherencia en el equipo docente.</b>	Una imposición

## ÁMBITO DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

La evaluación de las instituciones educativas debe responder a las preguntas siguientes: ¿Qué evaluar?, ¿Cómo evaluar?, ¿Cuándo evaluar?, ¿Quién evalúa?, ¿A quién se dirige la información de la evaluación?

**Qué Evaluar.** El qué evaluar lo define la propia institución. El ideal es que pueda evaluar todo el funcionamiento de la organización pero no siempre ello es posible por consideraciones de financiamiento, urgencias o necesidad de abordar más profundamente ciertos aspectos de la gestión.

Las opciones pueden ser alguna o más de una de estas alternativas:

1. **Evaluar íntegramente el funcionamiento de la institución educativa.** La gestión general en sus componentes pedagógico, administrativo, financiero y de proyección hacia la comunidad.
2. **Evaluar una parte del funcionamiento de la institución educativa.** Parte de la gestión o uno o más programas de reforma emprendidos por la institución educativa en los años recientes. Puede interesar, por ejemplo, que el interés central de la evaluación esté en el análisis de las áreas críticas de funcionamiento del servicio; en especial, el rendimiento escolar en las asignaturas y grados críticos.
3. **Evaluar a la institución a través del desempeño docente.** Con el objetivo de impulsar las buenas prácticas, fortalecer el equipo de profesores, mejorar el clima de trabajo, el compromiso y motivación del profesorado.
4. **Evaluar a la institución a través de los alumnos.** Empleando pruebas diagnóstico o estandarizadas

orientadas a medir cómo progresa el rendimiento de los alumnos.

5. **Evaluación la gestión directiva.** El desempeño, la capacidad de gestión y liderazgo de los directivos, coordinadores y docentes, así como su compromiso con las metas institucionales.

**Cómo evaluar.** El cómo evaluar se relaciona con la metodología a emplear. Al respecto cabe indicar que en la red del Internet es posible encontrar muchas metodologías de evaluación institucional. Por lo tanto, no es necesario construir una nueva. Lo importante para seleccionarlas es tener en cuenta tres criterios:

1. Adecuada a las características y necesidades de la institución educativa.
2. Fácil de aplicarse.
3. Obtener resultados en plazos razonables.

Estos modelos desarrollan propuestas integrales de evaluación del funcionamiento de las instituciones educativas. Veamos el modelo chileno y el europeo, así como la experiencia de evaluación desarrollada en el Reino Unido.

El modelo de **evaluación de las instituciones educativas en Chile** considera el análisis de cinco aspectos:

1. **Liderazgo.** Existencia de una visión estratégica, planes que se ejecutan, estilos y eficacia de la conducción de la institución educativa, alianzas externas, organización y empelo de un adecuado sistema de información y análisis,
2. **Procesos pedagógicos.** Estructura de organización para programar, ejecutar y evaluar la aplicación del proceso curricular; pertinencia y oportunidad del proceso de planificación curricular, análisis del proceso pedagógico en las aulas; seguimiento y evaluación.

3. **Convivencia y apoyo a los estudiantes.** Clima de convivencia al interior de la institución educativa, alcances curriculares en cuanto a objetivos de formación integral, funcionamiento y eficacia de los servicios de apoyo al estudiante.
4. **Personas y Recursos.** Recursos humanos, materiales y financieros. Eficacia de los procesos de soporte: selección y evaluación de personal, procesos de adquisición de bienes y servicios, sistema de monitoreo financiero, etc.
5. **Resultados.** En cuanto a logros de aprendizaje con los alumnos, logros institucionales y satisfacción de la comunidad.

La experiencia de los **países anglosajones** es la más relevante en este campo. En el Reino Unido, el eje de la evaluación es el progreso del alumno, el mismo que se mide evaluando la efectividad del rol y trabajo del profesor y la efectividad de la gerencia. La evaluación externa que hacen las oficinas provinciales de educación toma como referencia un plan de mejora cuya extensión no es mayor de dos páginas y cuyo contenido incluye seis áreas clave de mejora. Todos los profesores deben de tener copia de este plan y conocerlo profundamente. Además, un objetivo principal de la evaluación es conocer si los profesores conocen sus funciones y rol en las escuelas, si reflexionan sobre sus rendimientos y sobre que es lo que quieren para ellos mismos como perspectiva profesional. La evaluación no dura más de tres días.

**Cuándo evaluar.** Tomar la decisión de iniciar un proceso de evaluación institucional supone una etapa previa de sensibilización y motivación de la comunidad educativa acerca de la evaluación y su importancia.

La evaluación debe considerar esta fase previa, así como ciertas definiciones acerca del proceso que serán claves en el éxito de su ejecución. Así, por ejemplo, es necesario diseñar un plan de evaluación con participación de los equipos docentes, elegir qué se evaluará y qué instrumentos se emplearán; seleccionar el enfoque, metodología, los instrumentos de evaluación, las muestras y los momentos de la aplicación de los instrumentos.

Hay que favorecer la existencia de espacios de comunicación de todas las actividades que se vayan realizando en torno a la evaluación. Se pueden planificar reuniones u organizar otras que surjan espontáneamente. A los docentes que tendrán las mayores responsabilidades es recomendable descargarlos de actividades de tipo burocrático. Buscar tiempos dentro y fuera del horario escolar para realizar coordinaciones del equipo de evaluación.

Un aspecto clave de la evaluación es informar a todos los implicados la naturaleza y alcances de la evaluación. Los profesores deben saber desde el principio para qué serán empleados los resultados de la evaluación y para qué no serán utilizados.

Es sólo cuando se cuenta con este tipo de definiciones que conviene establecer las fechas de inicio de la evaluación.

**Quién evalúa.** Para el desarrollo de la auto-evaluación es recomendable, en la institución educativa, oficializar un comité de evaluación. Una posibilidad es no crear una estructura nueva sino

aprovechar la existente; por ejemplo, utilizar al consejo educativo institucional o al comité académico como grupo conductor de la evaluación.

La otra alternativa es crear una comisión coordinadora de los procesos de evaluación cuya presidencia recaerá en el Director. En ese caso, es muy importante que los miembros que la integren reúnan características como las siguientes: imparcialidad, criterio de justicia y objetividad; capacidad de análisis, empatía al interior de la comunidad; ánimo constructivo; realismo frente a las posibilidades y límites de la evaluación; si son docentes, de preferencia con trabajo a tiempo completo; si son padres de familia, con mucha cercanía a las actividades de la institución de enseñanza.

Los criterios de selección mencionados contribuirán a vencer las resistencias que a la evaluación pudieran presentarse.

Hay que distinguir el equipo de coordinación del resto de participantes. Elegir un coordinador-responsable. Seleccionar los primeros por su motivación, tiempo y dedicación. Recurrir a los padres más carismáticos e implicados en la vida del centro. Elegir alumnos que ejercen alguna función de delegados.

**¿A quién se dirige la información de la evaluación?** De la evaluación se desprenderán dos tipos de información: la que debe difundirse al interior de la comunidad educativa y aquella confidencial, de circulación restringida. Por ejemplo, los resultados de la evaluación individual de un profesor sólo deben ser conocidos por el comité de evaluación y el profesor evaluado.

La información que se desprenda de la evaluación no debe perder de vista que un objetivo de la evaluación es desprender de sus conclusiones planes de mejoramiento institucional y recomendaciones acerca de cómo comprometer a la comunidad educativa en esas propuestas de mejoramiento.

De otro lado, podrían producirse distintos informes en función de los destinatarios de la información. No debe coincidir el lenguaje que se utilice cuando uno llega a maestros, padres o alumnos. Las reuniones fijadas con anterioridad en los consejos educativos institucionales, las asociaciones de padres de familia y otros grupos serán buenas ocasiones para exponer las conclusiones del informe.

### **Algunos instrumentos de evaluación**

Se puede recurrir a encuestas, cuestionarios, registros, escalas. También al análisis documental, la observación, entrevistas, entre otros. Para aplicarlos se pueden aprovechar las sesiones de tutoría, las reuniones de coordinación de los equipos docentes y otros de reunión conjunta. Lo importante es utilizar espacios ya existentes y no crear otros para evitar usar más tiempo del debido.

La fase más trabajosa de la aplicación de los instrumentos es su procesamiento, sobre todo cuando no existe un programa informático y si los instrumentos no son lo suficientemente sencillos.

## CAPITULO 3: METODOLOGÍA

### 3.1. Tipo y Diseño de investigación.

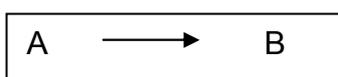
Es una investigación evaluativa por que evalúa la gestión de los procesos educativos tanto en su eficiencia y eficacia.

Es Correlacional ya que determina la relación de la variable independiente (Calidad educativa medida con ISO 9000) con la variable dependiente (gestión educativa).

Es una investigación explicativa o causal por que se analizan causas y efectos de la relación entre variables.

Es también seccional por que se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado.

En donde el esquema es:



A: Calidad medida por ISO 9000 (VI)  
B: gestión educativa (VD)

### 3.2. Unidad de análisis.

En este trabajo de investigación se trabajará con las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” que consta de ocho colegios que pertenecen a dicho consorcio.

La estrategia propuesta es la siguiente:

- a. En primera instancia se implantará el ISO 9000 en los ocho instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán”
- b. Se trabajará como Población con ocho colegios pertenecientes al consorcio “Santo Domingo”.

La población objetivo esta conformada por los alumnos, padres de familia y Docentes de los Colegios que conforman los colegios de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán”

Para el estudio se considera como población a alumnos que se encuentran en el tercio superior, de cuarto y quinto de secundaria como a sus respectivos padres y también a los profesores que tengan mayor cantidad de años y permanencia en la Institución Educativa.

- c. Luego se toma la muestra de estudio que corresponde a las denominadas muestras probabilísticas aleatoria simple, tanto para la población de estudiantes como para los padres de familia y profesores.
- d. Se procede ala evaluación de las muestras.
- e. Luego a los resultados obtenidos se le procesa por el análisis estadístico Correlacional SPSSV15.0 ANOVA

y el programa para cálculos Excel 2000 para Windows.

Luego se correlaciona los resultados y se obtiene la interpretación de ellos y se llega a conclusiones finales

### 3.3. Población de estudio

La población objetivo esta conformada por los alumnos, padres de familia y Docentes de los Colegios que conforman los colegios de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán”

COLEGIOS DEL CONSORCIO “SANTO DOMINGO”	
COLEGIO	“SANTO DOMINGO DE GUZMÁN” (1982)
LEMA	“El que nació para ser grande y mejor”
SEDE	Urb. Las Flores – San Juan De Lurigancho
COLEGIO	“SAN AGUSTÍN” (1991)
LEMA	“Forjando el presente y Futuro con disciplina y trabajo”
SEDE	Urb. Canto Rey – San Juan De Lurigancho
COLEGIO	“SANTO DOMINGO DE GUZMÁN” (1995)
LEMA	“Nacimos para ser el orgullo del Perú”
SEDE	Urb. Santo Domingo – Carabayllo

COLEGIO	“SANTO DOMINGO ”(1996)
LEMA	“El que nació para triunfar”
SEDE	Chorrillos
COLEGIO	“LICEO SANTO DOMINGO ”(1997)
LEMA	“El glorioso de hoy, mañana y siempre”
SEDE	Urb. El Pinar – Comas
COLEGIO	“SANTO DOMINGO , EL APÓSTOL”(2001)
LEMA	“Formando jóvenes líderes que el Perú necesita”
SEDE	San Miguel
COLEGIO	“SANTO DOMINGO ”( 2002)
LEMA	“El que nació para ser el glorioso de siempre”
SEDE	Urb. Las Flores – San Juan De Lurigancho
COLEGIO	“SANTO DOMINGO , EL PREDICADOR”(2004)
LEMA	“Los lideres de hoy, mañana y siempre”
SEDE	Urb. Las Flores – San Juan De Lurigancho

### 3.4. Tamaño de muestra.

La muestra de estudio corresponde a las denominadas muestras probabilísticas aleatoria simple, tanto para la población de estudiantes, padres de familia como para los profesores.

La muestra será al azar de los colegios evaluados de la siguiente forma:

DIMENSIONES	N ° DE EVALUADOS	POBLACION EVALUADA
Liderazgo	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivos</li> <li>- Docentes</li> <li>- Instructor</li> <li>- Auxiliar</li> <li>- Alumno</li> <li>- Apoyo</li> </ul>
Política y estrategia	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivo</li> <li>- Coordinador</li> <li>- Jefe de departamento</li> </ul>
Personal en el centro educativo	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivos</li> <li>- Coordinador</li> <li>- Profesores</li> <li>- Instructores</li> <li>- Apoyo</li> </ul>
Colaboradores y recursos	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivos</li> <li>- Coordinadores</li> <li>- Profesores</li> </ul>
Procesos de la institución educativa	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivos</li> <li>- Coordinadores</li> <li>- Profesores</li> <li>- Alumnos</li> <li>- Padres de familia</li> </ul>
Resultado en los usuarios del servicio educativo	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnos</li> <li>- Padres de Familia</li> </ul>

Resultado clave	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivos</li> <li>- Coordinadores</li> <li>- Docentes</li> </ul>
-----------------	----	---

### **3.5. Selección de muestra**

Del total de la población del Consorcio (ocho colegios), se tomará de cada colegio 30 encuestados al azar para cada ítem de evaluación de ISO 9000.

Para la muestra se consideran a alumnos que se encuentran en el tercio superior, de cuarto y quinto de secundaria como a sus respectivos padres y también a los profesores que tengan mayor cantidad de años y permanencia en la Institución Educativa.

### **3.6. Técnicas de recolección de datos**

#### **3.6.1. Instrumentación**

Se elabora cuestionarios para los alumnos, docentes, directivos y padres de familia, para obtener información acerca de las percepciones que tienen sobre la gestión de la Institución Educativa. Para la construcción de estas encuestas se elaboraron sus respectivas tablas de especificaciones.

Además se realiza la técnica de la observación de los procesos de gestión y también entrevistas a los encuestados.

### 3.6.2. Validez y confiabilidad.

#### 3.6.2.1. Confiabilidad de los instrumentos

a) Para determinar el grado de confiabilidad de los cuestionarios aplicado a alumnos, padres de familia y profesores, primero se determino una muestra piloto de 20 estudiantes de cada colegio.

Así mismo se determino una muestra piloto de 10 profesores, para determinar la confiabilidad de la encuesta a profesores y 10 padres de familia para ver también su confiabilidad.

b) Luego se estimó el coeficiente de confiabilidad de los cuestionarios a los alumnos, profesores y padres de familia mediante un sistema estadístico SPSSV15.0

### 3.6.2.2. Validez de los instrumentos.

La validación de los instrumentos se realiza principalmente en el marco teórico de la categoría “calidad educativa” utilizando el procedimiento de criterio de expertos calificados que determinan la adecuación muestral de los ítems de los instrumentos.

### 3.7. Análisis e interpretación de la información.

- a) Se clasificará de acuerdo a los indicadores de calidad evaluados en el ISO 9000 empleados en una evaluación de una gestión de una Institución educativa en el cual se registra de acuerdo a los siguientes indicadores:

Dimensiones a medir en ISO 9000
Liderazgo
Política y estrategia
Personal en el centro educativo
Colaboradores y recursos
Procesos de la institución educativa
Resultados en los usuarios del servicio educativo
Resultado clave

- b) Los datos obtenidos serán procesados por un sistema estadístico SPSSV15.0 el cual luego se interpretará para luego contrastar con la hipótesis y llegar a conclusiones.

## CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Análisis, interpretación y discusión de los resultados

#### 4.1.1. San Antonio de Guzmán (1982)- Urb. Las Flores – San Juan De Lurigancho

El mayor valor alcanzado por el factor colaborador es la infraestructura

(0.778)

		COLABORADOR ES
Colaboración externa	Correlación de Pearson	.402(*)
	Valor p (bilateral)	.028
	N	30
Gestión económica	Correlación de Pearson	.670(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestión infraestructura y equipos	Correlación de Pearson	.778(**)

	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestión tecnológica	Correlación de Pearson	.734(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestión Recursos informáticos y del conocimiento	Correlación de Pearson	.506(**)
	Valor p (bilateral)	.004
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor liderazgo es el equipo directivo (0.797)

		LIDERAZGO
Desarrollo de Objetivos y Valores	Correlación de Pearson	.629(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Implicación Personal Directivo	Correlación de Pearson	.797(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Implicación Personal	Correlación de	.848(**)

Jerárquico	Pearson	
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Reconocimiento y Valoración Personal Directivo y Jerárquico	Correlación de Pearson	.883(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor personal es la comunicación (0.868)

		PERSONAL
Plan, gestión y mejora personal	Correlación de Pearson	.123
	Valor p (bilateral)	.516
	N	30
Identificación de actividades de conocimiento y capacidad personal.	Correlación de Pearson	.822(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Participación y responsabilidad personal	Correlación de Pearson	.535(**)
	Valor p (bilateral)	.002
	N	30
Comunicación personal	Correlación de Pearson	.868(**)

	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Reconocimiento y atención personal	Correlación de Pearson	.815(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor plan estratégico son los procesos clave (0.865)

		PLAN ESTRATEGICO
Planeamiento y estrategia por necesidades y expectativas educativas	Correlación de Pearson	-.083
	Valor p (bilateral)	.662
	N	30
Medición de resultados del aprendizaje	Correlación de Pearson	.510(**)
	Valor p (bilateral)	.004
	N	30
Planeamiento y estrategia actualizada	Correlación de Pearson	.658(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

Planeamiento y estrategia identificada por procesos clave	Correlación de Pearson	.865(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Planeamiento y estrategia se comunican e implantan	Correlación de Pearson	.778(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor procesos es la necesidad y las expectativas (0.730)

		PROCESOS
Diseño y gestión de procesos	Correlación de Pearson	.725(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Procesos de Mejora	Correlación de Pearson	.708(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Desarrollo de Servicios en IE	Correlación de Pearson	.730(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestionan servicios de IE	Correlación de Pearson	.417(*)

	Valor p (bilateral)	.022
	N	30
Gestión y mejoras relacionadas a los alumnos y padres.	Correlación de Pearson	.627(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor respuestas clave es la eficiencia

(0.669)

		RESULTADOS CLAVES
Resultados del rendimiento	Correlación de Pearson	.681(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Índices claves de rendimiento	Correlación de Pearson	-.265
	Valor p (bilateral)	.157
	N	30
Eficacia de los procesos	Correlación de Pearson	.551(**)
	Valor p (bilateral)	.002
	N	30
Eficiencia	Correlación de Pearson	.669(**)

	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor resultado usuario son los indicadores del rendimiento académico (0.932)

		RESULTADOS USUARIO
Percepción de la imagen, de los procesos, de la organización y funcionamiento, y del arraigo con los usuarios	Correlación de Pearson	.888(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Indicadores de imagen externa, procesos IE, organización y funcionamiento, y arraigo de usuarios	Correlación de Pearson	.932(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

#### 4.1.2. “SAN AGUSTÍN” (1991)- Urb. Canto Rey – San Juan De Lurigancho.

El mayor valor alcanzado por el factor colaborador es la infraestructura (0.839)

		COLABORADORES
Colaboración externa	Correlación de Pearson	.414(*)
	Valor p (bilateral)	.023
	N	30
Gestión económica	Correlación de Pearson	.714(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestión infraestructura y equipos	Correlación de Pearson	.839(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestión tecnológica	Correlación de Pearson	.701(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestión Recursos informáticos y del conocimiento	Correlación de Pearson	.601(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor liderazgo es el reconocimiento  
(0.744)

		LIDERAZGO
Desarrollo de Objetivos y Valores	Correlación de Pearson	.703(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Implicación Personal Directivo	Correlación de Pearson	.600(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Implicación Personal Jerárquico	Correlación de Pearson	.711(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Reconocimiento y Valoración Personal Directivo y Jerárquico	Correlación de Pearson	.744(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor personal es la comunicación (0.836)

		PERSONAL
Plan, gestión y mejora personal	Correlación de Pearson	.307
	Valor p (bilateral)	.099
	N	30
Identificación de actividades de conocimiento y capacidad personal.	Correlación de Pearson	.410(*)
	Valor p (bilateral)	.024
	N	30
Participación y responsabilidad personal	Correlación de Pearson	.680(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Comunicación personal	Correlación de Pearson	.836(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Reconocimiento y atención personal	Correlación de Pearson	.635(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor plan estratégico es el proceso clave (0.695)

		PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
Planeamiento y estrategia por necesidades y expectativas educativas	Correlación de Pearson	.550(**)
	Valor p (bilateral)	.002
	N	30
Medición de resultados del aprendizaje	Correlación de Pearson	.661(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Planeamiento y estrategia actualizada	Correlación de Pearson	.613(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Planeamiento y estrategia identificada por procesos clave	Correlación de Pearson	.695(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Planeamiento y estrategia se comunican e implantan	Correlación de Pearson	.661(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor procesos son los servicios (0.679)

		PROCESOS
Diseño y gestión de procesos	Correlación de Pearson	.151
	Valor p (bilateral)	.426
	N	30
Procesos de Mejora	Correlación de Pearson	.108
	Valor p (bilateral)	.572
	N	30
Desarrollo de Servicios en IE	Correlación de Pearson	.679(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestionan servicios de IE	Correlación de Pearson	.599(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestión y mejoras relacionadas a los alumnos y padres.	Correlación de Pearson	.180
	Valor p (bilateral)	.340
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor resultados clave es la eficacia  
(0.786)

		RESULTADOS CLAVES
Resultados del rendimiento	Correlación de Pearson	.643(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Índices claves de rendimiento	Correlación de Pearson	.723(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Eficacia de los procesos	Correlación de Pearson	.786(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Eficiencia	Correlación de Pearson	.664(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor resultado usuario es el indicador del rendimiento académico (0.842)

		RESULTADOS USUARIO
Percepción de la imagen, de los procesos, de la organización y funcionamiento, y del arraigo con los usuarios	Correlación de Pearson	.839(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Indicadores de imagen externa, procesos IE, organización y funcionamiento, y arraigo de usuarios	Correlación de Pearson	.842(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

**4.1.3. “SANTO DOMINGO DE GUZMÁN” (1995) - Urb. Santo Domingo – Carabayllo.**

El mayor valor alcanzado por el factor colaborador es el conocimiento (0.750)

		CARABAYLLO COLABORADORES
Colaboración externa	Correlación de Pearson	-.093
	Valor p (bilateral)	.624
	N	30
Gestión económica	Correlación de Pearson	.179
	Valor p (bilateral)	.344
	N	30
Gestión infraestructura y equipos	Correlación de Pearson	.649(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestión tecnológica	Correlación de Pearson	.522(**)
	Valor p (bilateral)	.003

	N	30
Gestión Recursos informáticos y del conocimiento	Correlación de Pearson	.750(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor liderazgo es la jerarquía (0.753)

		CARABAYLLO LIDERAZGO
Desarrollo de Objetivos y Valores	Correlación de Pearson	.311
	Valor p (bilateral)	.094
	N	30
Implicación Personal Directivo	Correlación de Pearson	.617(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Implicación Personal Jerárquico	Correlación de Pearson	.753(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

Reconocimiento y Valoración Personal Directivo y Jerárquico	Correlación de Pearson	.277
	Valor p (bilateral)	.138
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor personal es la capacidad del personal (0.789)

		CARABAYLLO PERSONAL
Plan, gestión y mejora personal	Correlación de Pearson	.515(**)
	Valor p (bilateral)	.004
	N	30
Identificación de actividades de conocimiento y capacidad personal	Correlación de Pearson	.789(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Participación y responsabilidad personal	Correlación de Pearson	.586(**)
	Valor p (bilateral)	.001

	N	30
Comunicación personal	Correlación de Pearson	.647(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Reconocimiento y atención personal	Correlación de Pearson	.492(**)
	Valor p (bilateral)	.006
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor planificación es la comunicación (0.519)

		CARABAYLLO PLANIFICACION
Planeamiento y estrategia por necesidades y expectativas educativas	Correlación de Pearson	.518(**)
	Valor p (bilateral)	.003
	N	30
Medición de resultados del aprendizaje	Correlación de Pearson	.433(*)
	Valor p (bilateral)	.017

	N	30
Planeamiento y estrategia actualizada	Correlación de Pearson	.200
	Valor p (bilateral)	.289
	N	30
Planeamiento y estrategia identificada por procesos clave	Correlación de Pearson	.411(*)
	Valor p (bilateral)	.024
	N	30
Planeamiento y estrategia se comunican e implantan	Correlación de Pearson	.519(**)
	Valor p (bilateral)	.003
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor procesos es la mejora (0.816)

		CARABAY LLO_PRO CESOS
Diseño y gestión de procesos	Correlación de Pearson	.349
	Valor p (bilateral)	.058

	N	30
Procesos de Mejora	Correlación de Pearson	.816(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Desarrollo de Servicios en IE	Correlación de Pearson	.630(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestionan servicios de IE	Correlación de Pearson	.582(**)
	Valor p (bilateral)	.001
	N	30
Gestión y mejoras relacionadas a los alumnos y padres.	Correlación de Pearson	.692(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor respuestas clave es eficiencia  
(0.837)

		CAR RES CLAVE
Resultados del rendimiento	Correlación de Pearson	-.165
	Valor p (bilateral)	.385
	N	30
Índices claves de rendimiento	Correlación de Pearson	.455(*)
	Valor p (bilateral)	.012
	N	30
Eficacia de los procesos	Correlación de Pearson	.367(*)
	Valor p (bilateral)	.046
	N	30
Eficiencia	Correlación de Pearson	.837(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor resultados usuarios es la percepción (0.909)

		RESULTADOS USUARIOS
Percepción de la imagen, de los procesos, de la organización y funcionamiento, y del arraigo con los usuarios	Correlación de Pearson	.909(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Indicadores de imagen externa, procesos IE, organización y funcionamiento, y arraigo de usuarios	Correlación de Pearson	.804(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

#### 4.1.4. "SANTO DOMINGO "(1996) – Chorrillos

El mayor valor alcanzado por el factor colaborador es la tecnología (0.834)

		COLABORADORE S
Colaboración externa	Correlación de Pearson	.545(**)
	Valor p (bilateral)	.002
	N	31
Gestión económica	Correlación de Pearson	.630(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	31
Gestión infraestructura y equipos	Correlación de Pearson	.653(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	31
Gestión tecnológica	Correlación de Pearson	.834(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	31
Gestión Recursos informáticos y del	Correlación de Pearson	.782(**)

conocimiento		
	Valor p (bilateral)	.000
	N	31

El mayor valor alcanzado por el factor liderazgo es el equipo directivo (0.699)

		LIDERAZG O
Desarrollo de Objetivos y Valores	Correlación de Pearson	.699(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Implicación Personal Directivo	Correlación de Pearson	.652(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Implicación Personal Jerárquico	Correlación de Pearson	.601(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Reconocimiento y	Correlación de	.675(**)

Valoración Personal Directivo y Jerárquico	Pearson	
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor personal es la participación (0.866)

		PERSONA L
Plan, gestión y mejora personal	Correlación de Pearson	.551(**)
	Valor p (bilateral)	.002
	N	30
Identificación de actividades de conocimiento y capacidad personal.	Correlación de Pearson	.580(**)
	Valor p (bilateral)	.001
	N	30
Participación y responsabilidad personal	Correlación de Pearson	.866(**)
	Valor p (bilateral)	.000

	N	30
Comunicación personal	Correlación de Pearson	.802(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Reconocimiento y atención personal	Correlación de Pearson	.770(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor plan estratégico son los procesos clave (0.830)

		PLAN ESTRATEGICO
Planeamiento y estrategia por necesidades y expectativas educativas	Correlación de Pearson	.709(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Medición de resultados del aprendizaje	Correlación de Pearson	.780(**)
	Valor p (bilateral)	.000

	N	30
Planeamiento y estrategia actualizada	Correlación de Pearson	.719(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Planeamiento y estrategia identificada por procesos clave	Correlación de Pearson	.830(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Planeamiento y estrategia se comunican e implantan	Correlación de Pearson	.683(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor procesos es la relación con los alumnos (0.730)

		PROCESOS
Diseño y gestión de procesos	Correlación de Pearson	.450(*)
	Valor p (bilateral)	.013

	N	30
Procesos de Mejora	Correlación de Pearson	.494(**)
	Valor p (bilateral)	.006
	N	30
Desarrollo de Servicios en IE	Correlación de Pearson	.690(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestionan servicios de IE	Correlación de Pearson	.672(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestión y mejoras relacionadas a los alumnos y padres.	Correlación de Pearson	.730(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor respuestas clave es la eficiencia (0.834)

		CHORRILLOS RES CLAVE
Resultados del rendimiento	Correlación de Pearson	.687(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Índices claves de rendimiento	Correlación de Pearson	.392(*)
	Valor p (bilateral)	.032
	N	30
Eficacia de los procesos	Correlación de Pearson	.338
	Valor p (bilateral)	.068
	N	30
Eficiencia	Correlación de Pearson	.834(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor resultados usuarios es la percepción (0.831)

		RESULTADOS USUARIOS
Percepción de la imagen, de los procesos, de la organización y funcionamiento, y del arraigo con los usuarios	Correlación de Pearson	.831(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Indicadores de imagen externa, procesos IE, organización y funcionamiento, y arraigo de usuarios	Correlación de Pearson	.790(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

**4.1.5. “LICEO SANTO DOMINGO” (1997) - Urb. El Pinar – Comas.**

El mayor valor alcanzado por el factor colaborador es la gestión (0.483)

		COLABORADOR ES
Colaboración externa	Correlación de Pearson	.483(**)
	Valor p (bilateral)	.007
	N	30
Gestión económica	Correlación de Pearson	.550(**)
	Valor p (bilateral)	.002
	N	30
Gestión infraestructura y equipos	Correlación de Pearson	.689(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestión tecnológica	Correlación de Pearson	.657(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

Gestión Recursos informáticos y del conocimiento	Correlación de Pearson	.367(*)
	Valor p (bilateral)	.046
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor liderazgo es el nivel jerárquico (0.772)

		LIDERAZGO
Desarrollo de Objetivos y Valores	Correlación de Pearson	.559(**)
	Valor p (bilateral)	.001
	N	30
Implicación Personal Directivo	Correlación de Pearson	.772(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Implicación Personal Jerárquico	Correlación de Pearson	.419(*)
	Valor p (bilateral)	.021
	N	30

Reconocimiento y Valoración Personal Directivo y Jerárquico	Correlación de Pearson	.446(*)
	Valor p (bilateral)	.013
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor personal es la capacidad ( 0.881)

		PERSONAL
Plan, gestión y mejora personal	Correlación de Pearson	.563(**)
	Valor p (bilateral)	.001
	N	30
Identificación de actividades de conocimiento y capacidad personal.	Correlación de Pearson	.881(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Participación y responsabilidad personal	Correlación de Pearson	.708(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

Comunicación personal	Correlación de Pearson	.859(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Reconocimiento y atención personal	Correlación de Pearson	.743(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor plan estratégico es la implantación (0.881)

		PLAN ESTRATEGIC O
Planeamiento y estrategia por necesidades y expectativas educativas	Correlación de Pearson	.452(*)
	Valor p (bilateral)	.012
	N	30
Medición de resultados del aprendizaje	Correlación de Pearson	.800(**)
	Valor p (bilateral)	.000

	N	30
Planeamiento y estrategia actualizada	Correlación de Pearson	.713(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Planeamiento y estrategia identificada por procesos clave	Correlación de Pearson	.730(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Planeamiento y estrategia se comunican e implantan	Correlación de Pearson	.881(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor procesos son los servicios (0.785)

		PROCESOS
Diseño y gestión de procesos	Correlación de Pearson	.634(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Procesos de Mejora	Correlación de Pearson	.688(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Desarrollo de Servicios en IE	Correlación de Pearson	.785(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestionan servicios de IE	Correlación de Pearson	.128
	Valor p (bilateral)	.500
	N	30
Gestión y mejoras relacionadas a los alumnos y padres.	Correlación de Pearson	.342
	Valor p (bilateral)	.064
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor respuesta clave es el rendimiento  
(0.727)

		RESULTADOS CLAVE
Resultados del rendimiento	Correlación de Pearson	.727(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Índices claves de rendimiento	Correlación de Pearson	.410(*)
	Valor p (bilateral)	.024
	N	30
Eficacia de los procesos	Correlación de Pearson	.296
	Valor p (bilateral)	.112
	N	30
Eficiencia	Correlación de Pearson	.491(**)
	Valor p (bilateral)	.006
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor resultado usuario es la percepción  
(0.875)

		RESULTADOS USUARIO
Percepción de la imagen, de los procesos, de la organización y funcionamiento, y del arraigo con los usuarios	Correlación de Pearson	.875(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Indicadores de imagen externa, procesos IE, organización y funcionamiento, y arraigo de usuarios	Correlación de Pearson	.850(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

#### 4.1.6. "SANTO DOMINGO, EL APÓSTOL"(2001) - San Miguel.

El mayor valor alcanzado por el factor colaborador es la infraestructura (0.719)

		COLABORADORES
Colaboración externa	Correlación de Pearson	.419(*)
	Valor p (bilateral)	.023
	N	30
Gestión económica	Correlación de Pearson	.709(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestión infraestructura y equipos	Correlación de Pearson	.719(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestión tecnológica	Correlación de Pearson	.711(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestión Recursos informáticos y del conocimiento	Correlación de Pearson	.621(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor liderazgo es el reconocimiento  
(0.698)

		LIDERAZGO
Desarrollo de Objetivos y Valores	Correlación de Pearson	.672(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Implicación Personal Directivo	Correlación de Pearson	.676(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Implicación Personal Jerárquico	Correlación de Pearson	.618(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Reconocimiento y Valoración Personal Directivo y Jerárquico	Correlación de Pearson	.698(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor personal es el reconocimiento  
(0.813)

		PERSONAL
Plan, gestión y mejora personal	Correlación de Pearson	.104
	Valor p (bilateral)	.583
	N	30
Identificación de actividades de conocimiento y capacidad personal.	Correlación de Pearson	.514(**)
	Valor p (bilateral)	.004
	N	30
Participación y responsabilidad personal	Correlación de Pearson	.473(**)
	Valor p (bilateral)	.008
	N	30
Comunicación personal	Correlación de Pearson	.778(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Reconocimiento y atención personal	Correlación de Pearson	.813(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor plan estratégico son los resultados (0.794)

		PLANEAMIENT O ESTRATEGIC O
Planeamiento y estrategia por necesidades y expectativas educativas	Correlación de Pearson	.016
	Valor p (bilateral)	.933
	N	30
Medición de resultados del aprendizaje	Correlación de Pearson	.794(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Planeamiento y estrategia actualizada	Correlación de Pearson	.776(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Planeamiento y estrategia identificada por procesos clave	Correlación de Pearson	.786(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Planeamiento y estrategia se comunican e implantan	Correlación de Pearson	.763(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor procesos son los servicios a los usuarios (0.747)

		PROCESOS
Diseño y gestión de procesos	Correlación de Pearson	.463(**)
	Valor p (bilateral)	.010
	N	30
Procesos de Mejora	Correlación de Pearson	.670(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Desarrollo de Servicios en IE	Correlación de Pearson	.747(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestionan servicios de IE	Correlación de Pearson	.579(**)
	Valor p (bilateral)	.001
	N	30
Gestión y mejoras relacionadas a los alumnos y padres.	Correlación de Pearson	.498(**)
	Valor p (bilateral)	.005
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor resultados clave es la eficiencia  
(0.649)

		RESULTADOS CLAVES
Resultados del rendimiento	Correlación de Pearson	.367(*)
	Valor p (bilateral)	.046
	N	30
Índices claves de rendimiento	Correlación de Pearson	.406(*)
	Valor p (bilateral)	.026
	N	30
Eficacia de los procesos	Correlación de Pearson	.559(**)
	Valor p (bilateral)	.001
	N	30
Eficiencia	Correlación de Pearson	.649(**)
	Valor p (bilateral)	.002
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor resultados usuarios es el indicador de rendimiento académico (0.786)

		RESULTADOS USUARIOS
Percepción de la imagen, de los procesos, de la organización y funcionamiento, y del arraigo con los usuarios	Correlación de Pearson	.783(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Indicadores de imagen externa, procesos IE, organización y funcionamiento, y arraigo de usuarios	Correlación de Pearson	.786(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

#### 4.1.7. "SANTO DOMINGO" (2002) - Urb. Las Flores – San Juan De Lurigancho.

El mayor valor alcanzado por el factor colaborador es la infraestructura (0.844)

		COLABORADORES
Colaboración externa	Correlación de Pearson	.333
	Valor p (bilateral)	.072
	N	30
Gestión económica	Correlación de Pearson	.370(*)
	Valor p (bilateral)	.044
	N	30
Gestión infraestructura y equipos	Correlación de Pearson	.844(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestión tecnológica	Correlación de Pearson	.289
	Valor p (bilateral)	.121
	N	30
Gestión Recursos	Correlación de	.495(**)

informáticos y del conocimiento	Pearson	
	Valor p (bilateral)	.005
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor liderazgo es el equipo directivo (0.902)

		LIDERAZGO
Desarrollo de Objetivos y Valores	Correlación de Pearson	.289
	Valor p (bilateral)	.121
	N	30
Implicación Personal Directivo	Correlación de Pearson	.902(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Implicación Personal Jerárquico	Correlación de Pearson	.902(**)
	Valor p (bilateral)	.000

	N	30
Reconocimiento y Valoración Personal Directivo y Jerárquico	Correlación de Pearson	.673(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor personal es la comunicación (0.871)

		PERSONAL
Plan, gestión y mejora personal	Correlación de Pearson	.019
	Valor p (bilateral)	.922
	N	30
Identificación de actividades de conocimiento y capacidad personal.	Correlación de Pearson	.758(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Participación y responsabilidad personal	Correlación de Pearson	.865(**)

	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Comunicación personal	Correlación de Pearson	.871(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Reconocimiento y atención personal	Correlación de Pearson	.691(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor plan estratégico es la actualización

(0.732)

		PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
Planeamiento y estrategia por necesidades y expectativas educativas	Correlación de Pearson	.556(**)
	Valor p (bilateral)	.001

	N	30
Medición de resultados del aprendizaje	Correlación de Pearson	.513(**)
	Valor p (bilateral)	.004
	N	30
Planeamiento y estrategia actualizada	Correlación de Pearson	.732(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Planeamiento y estrategia identificada por procesos clave	Correlación de Pearson	.413(*)
	Valor p (bilateral)	.023
	N	30
Planeamiento y estrategia se comunican e implantan	Correlación de Pearson	.239
	Valor p (bilateral)	.204
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor procesos es la mejora (0.627)

		PROCESOS
Diseño y gestión de procesos	Correlación de Pearson	.485(**)
	Valor p (bilateral)	.007
	N	30
Procesos de Mejora	Correlación de Pearson	.627(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Desarrollo de Servicios en IE	Correlación de Pearson	.475(**)
	Valor p (bilateral)	.008
	N	30
Gestionan servicios de IE	Correlación de Pearson	.568(**)
	Valor p (bilateral)	.001
	N	30
Gestión y mejoras relacionadas a los alumnos y padres.	Correlación de Pearson	.364(*)
	Valor p (bilateral)	.048
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor resultados claves es la eficacia  
(0.660)

		RESULTADOS CLAVES
Resultados del rendimiento	Correlación de Pearson	.634(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Índices claves de rendimiento	Correlación de Pearson	.432(*)
	Valor p (bilateral)	.017
	N	30
Eficacia de los procesos	Correlación de Pearson	.660(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Eficiencia	Correlación de Pearson	.604(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor resultado usuario es la percepción  
(0.843)

		RESULTADO USUARIO
Percepción de la imagen, de los procesos, de la organización y funcionamiento, y del arraigo con los usuarios	Correlación de Pearson	.843(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Indicadores de imagen externa, procesos IE, organización y funcionamiento, y arraigo de usuarios	Correlación de Pearson	.660(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

**4.1.8. “SANTO DOMINGO, EL PREDICADOR” (2004) - Urb.  
Las Flores – San Juan De Lurigancho**

El mayor valor alcanzado por el factor colaborador es la economía (0.864)

		COLABORADOR ES
Colaboración externa	Correlación de Pearson	.057
	Valor p (bilateral)	.764
	N	30
Gestión económica	Correlación de Pearson	.864(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestión infraestructura y equipos	Correlación de Pearson	.273
	Valor p (bilateral)	.145
	N	30
Gestión tecnológica	Correlación de Pearson	.398(*)
	Valor p (bilateral)	.030

	N	30
Gestión Recursos informáticos y del conocimiento	Correlación de Pearson	.021
	Valor p (bilateral)	.913
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor liderazgo es el equipo directivo (0.800)

		LIDERAZGO
Desarrollo de Objetivos y Valores	Correlación de Pearson	.498(**)
	Valor p (bilateral)	.005
	N	30
Implicación Personal Directivo	Correlación de Pearson	.784(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Implicación Personal Jerárquico	Correlación de Pearson	.800(**)
	Valor p (bilateral)	.000

	N	30
Reconocimiento y Valoración Personal Directivo y Jerárquico	Correlación de Pearson	.680(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor personal es la participación (0.896)

		PERSONAL
Plan, gestión y mejora personal	Correlación de Pearson	.178
	Valor p (bilateral)	.346
	N	30
Identificación de actividades de conocimiento y capacidad personal.	Correlación de Pearson	.459(*)
	Valor p (bilateral)	.011
	N	30
Participación y responsabilidad personal	Correlación de Pearson	.896(**)
	Valor p (bilateral)	.000

	N	30
Comunicación personal	Correlación de Pearson	.507(**)
	Valor p (bilateral)	.004
	N	30
Reconocimiento y atención personal	Correlación de Pearson	.651(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor plan estratégico son los procesos clave (0.878)

		PLANEAMIENTO O ESTRATEGICO
Planeamiento y estrategia por necesidades y expectativas educativas	Correlación de Pearson	.371(*)
	Valor p (bilateral)	.044
	N	30
Medición de resultados del aprendizaje	Correlación de Pearson	.601(**)

	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Planeamiento y estrategia actualizada	Correlación de Pearson	.666(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Planeamiento y estrategia identificada por procesos clave	Correlación de Pearson	.878(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Planeamiento y estrategia se comunican e implantan	Correlación de Pearson	.664(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor procesos es la gestión en las instituciones educativas (0.710)

		PROCESOS
Diseño y gestión de procesos	Correlación de Pearson	.330
	Valor p (bilateral)	.075

	N	30
Procesos de Mejora	Correlación de Pearson	.238
	Valor p (bilateral)	.205
	N	30
Desarrollo de Servicios en IE	Correlación de Pearson	.692(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestionan servicios de IE	Correlación de Pearson	.710(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Gestión y mejoras relacionadas a los alumnos y padres.	Correlación de Pearson	.543(**)
	Valor p (bilateral)	.002
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor resultados clave es la eficiencia  
(0.853)

		RESULTADOS CLAVES
Resultados del rendimiento	Correlación de Pearson	-.185
	Valor p (bilateral)	.328
	N	30
Índices claves de rendimiento	Correlación de Pearson	.599(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Eficacia de los procesos	Correlación de Pearson	.687(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Eficiencia	Correlación de Pearson	.853(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

El mayor valor alcanzado por el factor resultado usuario es la percepción

(0.958)

		RESULTADO USUARIO
Percepción de la imagen, de los procesos, de la organización y funcionamiento, y del arraigo con los usuarios	Correlación de Pearson	.958(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30
Indicadores de imagen externa, procesos IE, organización y funcionamiento, y arraigo de usuarios	Correlación de Pearson	.919(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	30

## 4.2. Prueba de hipótesis

### 4.2.1 Hipótesis general.

#### 1. Planteo de hipótesis

Ho: Los factores evaluados por ISO 9000 no contribuyen a un mejoramiento del desarrollo organizacional en las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán”

Ha: Los factores evaluados por ISO 9000 contribuyen a un mejoramiento del desarrollo organizacional en las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán”

#### 2. Criterio teórico para contrastar hipótesis

Se utilizó el criterio del Valor  $p = 0.005$ . Si el Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptaría la Ho. Pero, si el Valor  $p < 0.05$ , se aceptaría la Ha

#### 3. Método estadístico de contraste de hipótesis

Se utilizó el método de Análisis de varianza a una vía, para determinar la relación existente entre las variables factores evaluados por la ISO 9000 y el desarrollo organizacional en las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán”. Se halló un Valor  $p = 0.004$ , y una correlación conjunta de 0.677

### ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Valor p
Inter-grupos	.261	6	.043	3.691	.004
Intra-grupos	.576	49	.012		
Total	.837	55			

#### 4. Interpretación

Como el Valor  $p = 0.004 < 0.05$ , se acepta  $H_a$ , y se afirma que, los factores evaluados por ISO 9000 contribuyen a un mejoramiento del desarrollo organizacional en las Instituciones Educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán. La correlación conjunta, es directa y significativa, y alcanzo un 0.677.

#### 4.2.2 Hipótesis específica 1.

##### 1. Planteo de hipótesis

$H_0$ : No existe una relación entre el liderazgo medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional

$H_a$ : Existe una relación entre el liderazgo medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional

2. Criterio teórico para contrastar hipótesis

Se utilizó el criterio del Valor  $p = 0.005$ . Si el Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptaría la  $H_0$ . Pero, si el Valor  $p < 0.05$ , se aceptaría la  $H_a$

3. Método estadístico de contraste de hipótesis

Se utilizó el método de correlación de Pearson, para determinar la relación existente entre el factor liderazgo evaluado por la ISO 9000 y el desarrollo organizacional en las Instituciones Educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán". Se halló un Valor  $p = 0.024$ .

### Correlaciones

		Medición ISO9000
Liderazgo	Correlación de Pearson	.645(*)
	Valor p (unilateral)	.024
	N	7

4. Interpretación

Como el Valor  $p < 0.05$ , se acepta  $H_a$ , y se afirma que, existe una relación entre el liderazgo medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional.

Se halló una correlación directa y significativa de 0.645

#### 4.2.3 Hipótesis específica 2.

##### 1. Planteo de hipótesis

Ho: No existe una relación entre eficiencia del personal en el centro educativo medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional

En las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán”

Ha: Existe una relación entre eficiencia del personal en el centro educativo medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional

##### 2. Criterio teórico para contrastar hipótesis

Se utilizó el criterio del Valor  $p = 0.005$ . Si el Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptaría la Ho. Pero, si el Valor  $p < 0.05$ , se aceptaría la Ha

##### 3. Método estadístico de contraste de hipótesis

Se utilizó el método de correlación de Pearson, para determinar la relación existente entre el factor eficiencia del personal evaluado por la ISO 9000 y el desarrollo organizacional en las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán”. Se halló un Valor  $p = 0.036$ .

### Correlaciones

		Medición ISO9000
Personal	Correlación de Pearson	0.640(*)
	Valor p (unilateral)	.036
	N	7

#### 4. Interpretación

Como el Valor  $p < 0.05$ , se acepta  $H_a$ , y se afirma que, existe una relación entre eficiencia del personal en el centro educativo medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional

Se halló una correlación directa y significativa de 0.640

#### 4.2.4 Hipótesis específica 3.

##### 1. Planteo de hipótesis

$H_0$ : No existe una relación entre la gestión de colaboradores y recursos medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional.

$H_a$ : Existe una relación entre la gestión de colaboradores y recursos medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional.

##### 2. Criterio teórico para contrastar hipótesis

Se utilizo el criterio del Valor  $p = 0.005$ . Si el Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptara la  $H_0$ . Pero, si el Valor  $p < 0.05$ , se aceptara la  $H_a$

3. Método estadístico de contraste de hipótesis
- Se utilizo el método de correlación de Pearson, para determinar la relación existente entre el factor gestión de colaboradores y recursos evaluados por la ISO 9000 y el desarrollo organizacional en las Instituciones Educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán Se hallo un Valor  $p = 0.027$ .

### Correlaciones

		Medición ISO9000
Colaboradores y Recursos	Correlación de Pearson	0.641(*)
	Valor p (unilateral)	.027
	N	7

4. Interpretación

Como el Valor  $p < 0.05$ , se acepta  $H_a$ , y se afirma que, existe una relación entre la gestión de colaboradores y recursos medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional.

Se halló una correlación directa y significativa de 0.641

#### 4.2.5 Hipótesis específica 4.

1. Planteo de hipótesis

Ho: No existe una relación entre la gestión de los procesos de la institución medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional

Ha: Existe una relación entre la gestión de los procesos de la institución medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional

2. Criterio teórico para contrastar hipótesis

Se utilizó el criterio del Valor  $p = 0.005$ . Si el Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptaría la Ho. Pero, si el Valor  $p < 0.05$ , se aceptaría la Ha

3. Método estadístico de contraste de hipótesis

Se utilizó el método de correlación de Pearson, para determinar la relación existente entre el factor gestión de los procesos evaluado por la ISO 9000 y el desarrollo organizacional en las Instituciones Educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán". Se halló un Valor  $p = 0.227$ .

#### Correlaciones

		Medición ISO9000
Procesos	Correlación de Pearson	0.636
	Valor p (unilateral)	.025
	N	7

#### 4. Interpretación

Como el Valor  $p < 0.05$ , se acepta  $H_a$ , y se afirma que, existe una relación entre la gestión de los procesos de la institución medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional.

Se halló una correlación directa y significativa de 0.636

#### 4.2.6 Hipótesis específica 5.

##### 1. Planteo de hipótesis

$H_0$ : No existe una relación entre el resultado en la satisfacción de los usuarios del servicio educativo medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional

$H_a$ : Existe una relación entre el resultado en la satisfacción de los usuarios del servicio educativo medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional

##### 2. Criterio teórico para contrastar hipótesis

Se utilizó el criterio del Valor  $p = 0.005$ . Si el Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptaría la  $H_0$ . Pero, si el Valor  $p < 0.05$ , se aceptaría la  $H_a$

##### 3. Método estadístico de contraste de hipótesis

Se utilizó el método de Análisis de varianza a una vía, para determinar la relación existente entre las variables resultado en la satisfacción de los usuarios evaluados por la ISO 9000 y el desarrollo organizacional en las Instituciones

Educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán. Se halló un Valor  $p = 0.041$ .

### Correlaciones

		Medición ISO9000
Resultado en los usuarios	Correlación de Pearson	0.840(*)
	Valor p (unilateral)	.041
	N	7

#### 4. Interpretación

Como el Valor  $p < 0.05$ , se acepta  $H_a$ , y se afirma que, existe una relación entre el resultado en la satisfacción de los usuarios del servicio educativo medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional

Se halló una correlación directa y significativa de 0.840.

#### 4.2.7 Hipótesis específica 6.

##### 1. Planteo de hipótesis

$H_0$ : No existe una relación entre la eficacia de los resultados claves medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional.

Ha: Existe una relación entre la eficacia de los resultados claves medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional.

2. Criterio teórico para contrastar hipótesis

Se utilizó el criterio del Valor  $p = 0.005$ . Si el Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptaría la  $H_0$ . Pero, si el Valor  $p < 0.05$ , se aceptaría la  $H_a$

3. Método estadístico de contraste de hipótesis

Se utilizó el método de Análisis de varianza a una vía, para determinar la relación existente entre las variables eficacia de los resultados en los usuarios evaluados por la ISO 9000 y el desarrollo organizacional en las Instituciones Educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán". Se halló un Valor  $p = 0.023$

### Correlaciones

		Medición ISO9000
Resultado claves	Correlación de Pearson	0.668
	Valor p (unilateral)	.023
	N	7

4. Interpretación

Como el Valor  $p < 0.05$ , se acepta  $H_a$ , y se afirma que, existe una relación entre eficacia de los resultados en los usuarios del servicio educativo medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional

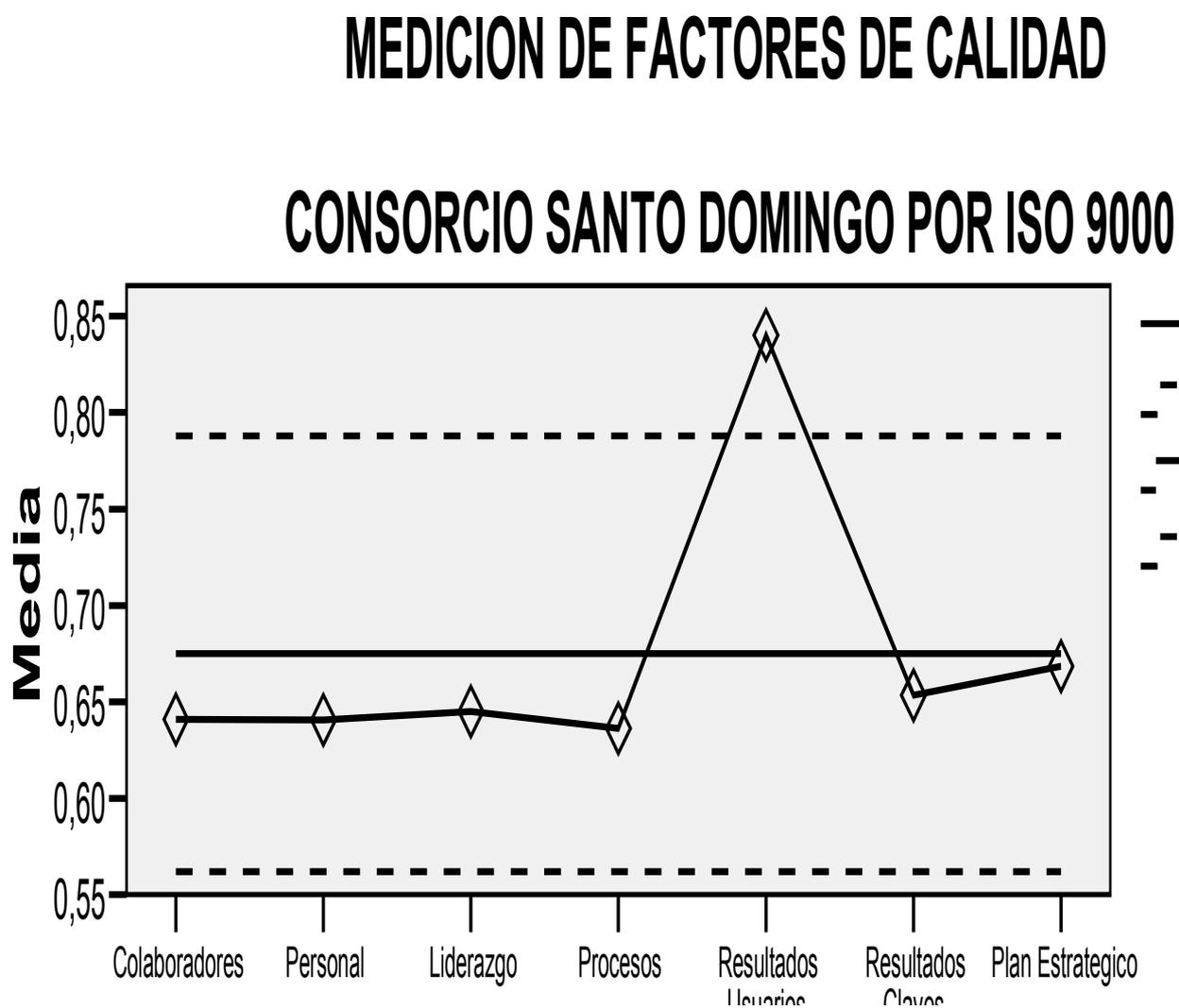
Se halló una correlación directa y significativa de 0.668.

### **4.3. Presentación de resultados**

#### **4.3.1. Discusión de los resultados**

La figura 1 muestra la medición de los factores de calidad del consorcio santo Domingo, por la ISO 9000. Para ello se ha utilizado el método estadístico del control estadístico de la calidad, denominada la Carta X, que nos permite estimar los Límites Máximos y Límites Mínimos de los factores de la calidad para el Consorcio.

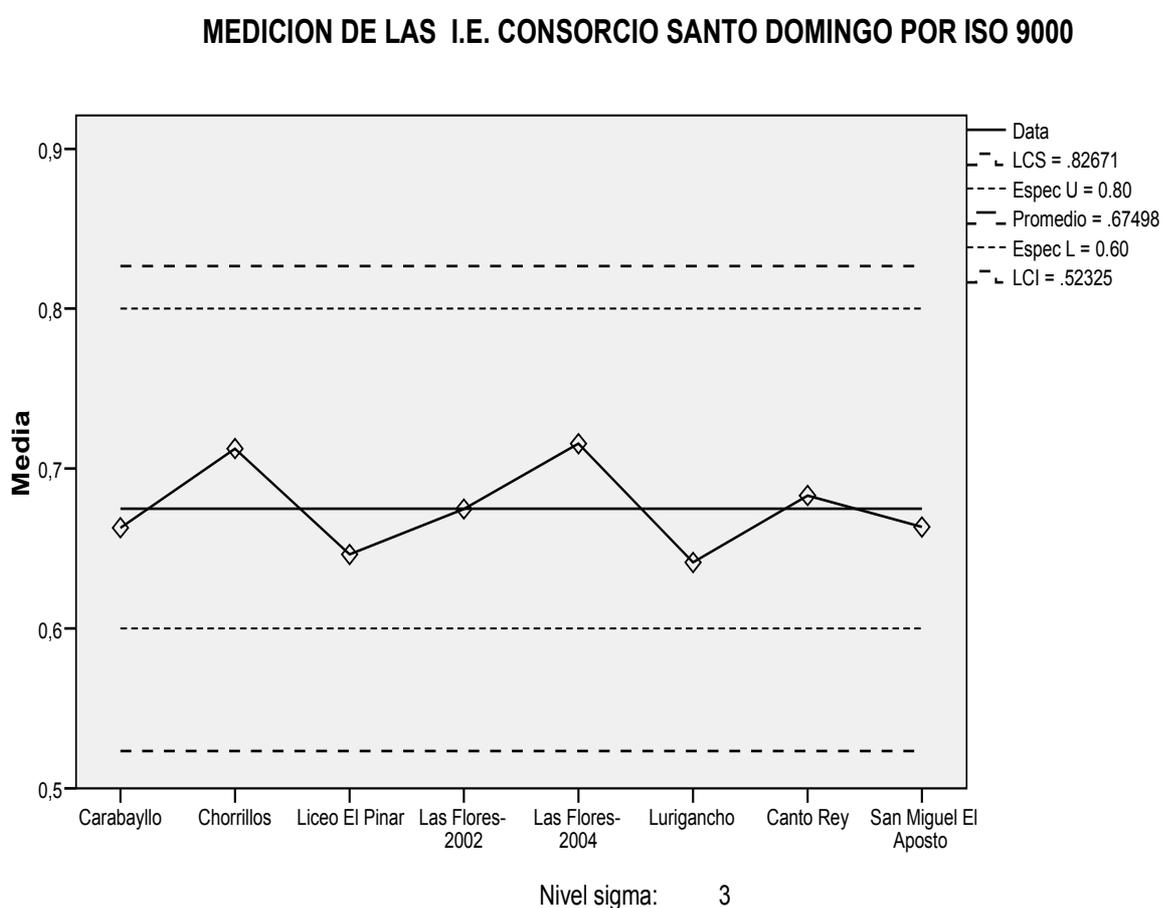
FIGURA 1:



Se ha estimado un LIMITE SUPERIOR: 0.788, un LIMITE INFERIOR: 0.56200, y un PROMEDIO de 0.675, lo que nos permite afirmar que la mayor calidad se da en los resultados a los Usuarios. Los demás factores están en los rangos de una calidad promedio.

La figura 2 muestra que las Instituciones educativas que están por encima del promedio son Chorrillos y Las Flores (2004); las que están en el promedio Las Flores (2002) y Canto Rey; las que están por debajo del promedio son Carabayllo, el Liceo El Pinar, Lurigancho y San Miguel El Apóstol

**FIGURA 2:**



Según la escala construida en base a la correlación, las instituciones educativas que pertenecen al Consorcio Santo Domingo, se hallan en el Rango de:

- a) “ Mayor a Bueno”: Las Flores 2- Chorrillos

- b) "Bueno Promedio": Carabayllo- Canto Rey- Las Flores- El Apóstol  
 c) "Menor a Bueno": El Pinar- Lurigancho

	<b>Escala según Correlaciones</b>	<b>Instituciones del Consorcio Santo Domingo</b>	<b>Escala lograda</b>
<b>Excelente</b>	<b>81- 100</b>		
<b>Bueno</b>	Mayor a Bueno		
	<b>71- 80</b>	Las Flores 2 Chorrillos	<b>0.716</b> <b>0.712</b>
	Bueno Promedio		
	<b>66-70</b>	Carabayllo Canto Rey Las Flores El Apóstol	<b>0.688</b> 0.683 0.675 0.663
	Menor a Bueno		
	<b>61-65</b>	El Pinar Lurigancho	<b>0.646</b> <b>0.641</b>
<b>Promedio</b>	<b>41- 60</b>		
<b>Regular</b>	<b>21- 40</b>		
<b>&lt; que Regular</b>	<b>01- 20</b>		

### 4.3.2. Adopción de las decisiones

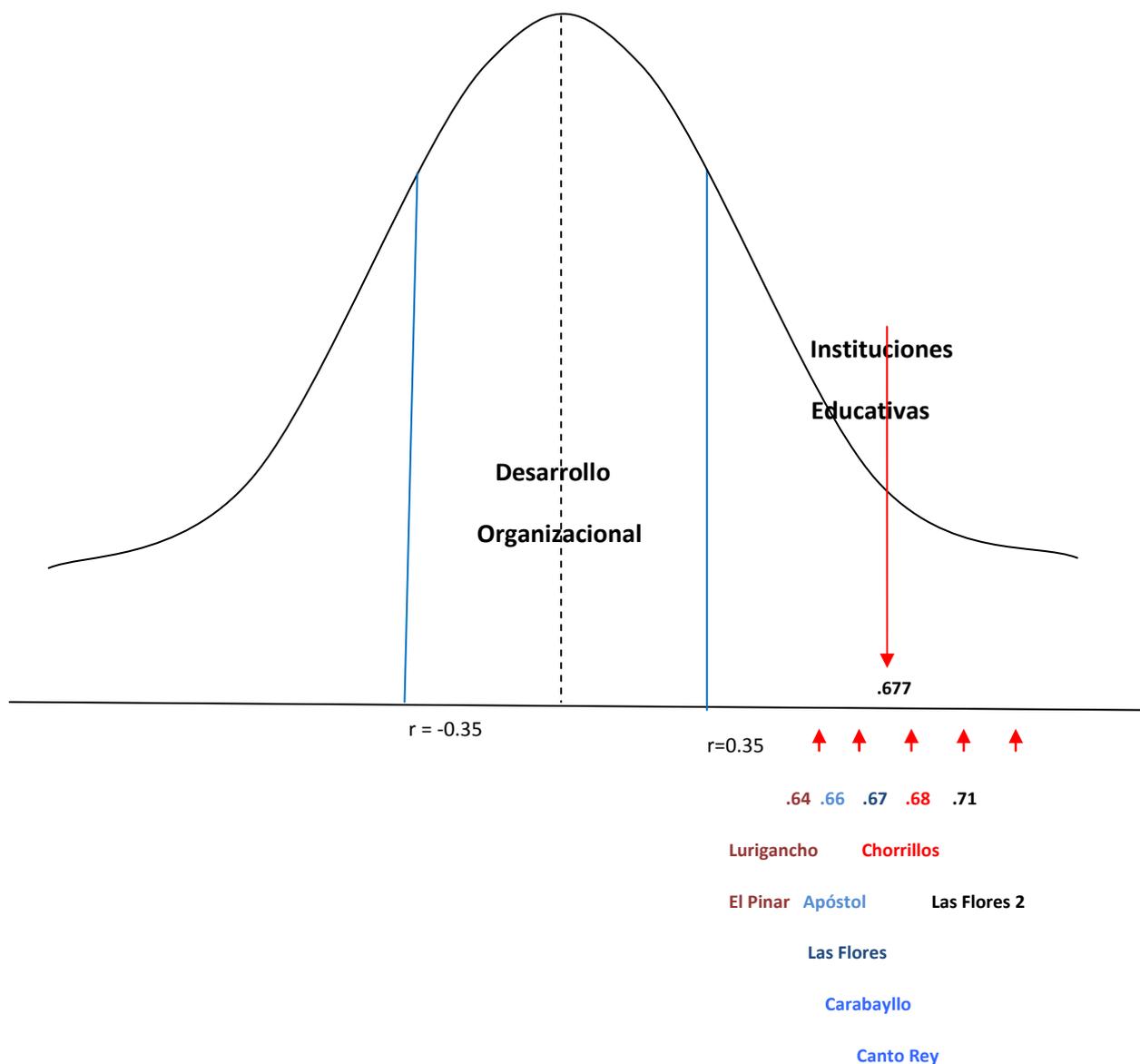
Se presenta una Tabla resumen del estudio realizado a las Instituciones educativas del Consorcio Santo Domingo, donde se aprecia, que a pesar de obtener Buenos Resultados, existen factores que deben fortalecerlos a través de capacitaciones en Planeamiento estratégico, estilo de Liderazgo y Charlas de Motivación al Personal

	SANTO DOMINGO								GESTION
	Carabayllo	Chorrillos	El Pinar	Las Flores	Las Flores 2	Luriganchero	Canto Rey	El Apóstol	ISO
Colaborador	0.649	0.782	0.657	0.734	0.398	0.495	0.701	0.711	0.641
Personal	0.586	0.770	0.743	0.535	0.651	0.691	0.635	0.514	0.640
Liderazgo	0.789	0.652	0.419	0.797	0.784	0.673	0.600	0.618	0.645
Procesos	0.630	0.450	0.634	0.708	0.692	0.627	0.679	0.670	0.636
<b>Resultados</b>	<b>0.804</b>	<b>0.790</b>	<b>0.850</b>	<b>0.888</b>	<b>0.919</b>	<b>0.843</b>	<b>0.842</b>	<b>0.786</b>	<b>0.840</b>
Res. Claves	0.837	0.834	0.491	0.551	0.687	0.604	0.664	0.559	0.668
Planeamiento	0.518	0.709	0.730	0.510	0.878	0.556	0.661	0.786	0.669
<b>Promedio</b>	<b>0.688</b>	<b>0.712</b>	0.646	0.675	0.716	0.641	0.683	0.663	<b>0.677</b>
<b>Variación</b>	± 0.123	± 0.130	± 0.149	± 0.146	± 0.173	± 0.111	± 0.077	± 0.106	± <b>0.073</b>

**Ubicación de Instituciones Educativas según Correlaciones**

Sánchez (2011) presenta un recurso didáctico utilizando la curva de distribución normal, el método de correlación de Pearson, y ubicando en la base las correlaciones halladas, las que contrasta con un valor crítico determinado en un valor de  $r = 0.350$ . El método ubica a la variable dependiente en  $H_0$ , pues ella es el objeto de la investigación, cuyas características naturales se describen inicialmente, y que al observar la realidad, las dimensiones (instituciones educativas) son ubicadas en  $H_a$ . Esto se muestra en la siguiente figura:

**Figura 3: Grados de Satisfacción e insatisfacción de las IE del Consorcio Santo domingo, según dimensiones, con desarrollo Organizacional**



De donde se deduce lo siguiente:

Instituciones Educativas	Correlación
<b><u>Promedio I:E:</u></b>	<b><u>0.677</u></b>
<b>Lurigancho</b>	<b>0.641</b>
<b>El Pinar</b>	<b>0.646</b>
<b>El Apóstol</b>	<b>0.663</b>
<b>Las Flores</b>	<b>0.675</b>
<b>Canto Rey</b>	<b>0.683</b>
<b>Carabaylo</b>	<b>0.688</b>
<b>Chorrillos</b>	<b>0.712</b>
<b>Las Flores 2</b>	<b>0.716</b>

De acuerdo a estos resultados, la importancia de los factores que influyen en la gestión esta relacionada con el coeficiente de correlación hallado de tal manera que a mayor coeficiente mayor influencia.

## CONCLUSIONES

1. El objetivo principal es determinar los factores evaluados en la gestión – medida por ISO 9000 – de las instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” que intervienen en el mejoramiento del desarrollo organizacional obteniéndose lo siguiente: Como el Valor  $p < 0.05$ , se acepta  $H_a$ , y se afirma que, los factores evaluados por ISO 9000 contribuyen a un mejoramiento del desarrollo organizacional en las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán. Se halló una correlación conjunta, directa y significativa, de 0.677.
2. Uno de los objetivos específicos es determinar la relación entre liderazgo y el desarrollo organizacional medida por ISO 9000 obteniéndose lo siguiente: Como el Valor  $p < 0.05$ , se acepta  $H_a$ , y se afirma que, existe una relación entre el liderazgo medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional. Se halló una correlación directa y significativa de 0.645
3. Otro objetivo era determinar la relación entre el personal en el centro educativo y el desarrollo organizacional medida por ISO 9000 obteniéndose lo siguiente: Como el Valor  $p < 0.05$ , se acepta  $H_a$ , y se afirma que, existe una relación entre eficiencia del personal en el centro educativo medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional. Se halló una correlación directa y significativa de 0.640
4. Otro de los objetivos específicos era determinar la relación entre colaboradores y recursos y el desarrollo organizacional medida por ISO 9000 obteniéndose lo siguiente: como el Valor  $p < 0.05$ , se acepta  $H_a$ , y se afirma que, existe una relación entre la gestión de colaboradores y recursos medido por ISO 9000 y el desarrollo

organizacional. Se halló una correlación directa y significativa de 0.641

5. Uno de los objetivos específicos fue también determinar la relación entre los procesos de la institución y el desarrollo organizacional medida por ISO 9000 obteniéndose lo siguiente: como el Valor  $p < 0.05$ , se acepta  $H_a$ , y se afirma que, existe una relación entre la gestión de los procesos de la institución medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional. Se halló una correlación directa y significativa de 0.636
6. Otro de los objetivos específicos era determinar la relación entre el resultado en los usuarios del servicio educativo y el desarrollo organizacional medida por ISO 9000 obteniéndose lo siguiente: como el Valor  $p < 0.05$ , se acepta  $H_a$ , y se afirma que, existe una relación entre el resultado en la satisfacción de los usuarios del servicio educativo medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional. Se halló una correlación directa y significativa de 0.840
7. Uno de los objetivos específicos fue determinar la relación entre resultados claves y el desarrollo organizacional medida por ISO 9000 obteniéndose lo siguiente: como el Valor  $p < 0.05$ , se acepta  $H_a$ , y se afirma que, existe una relación entre la eficacia de los resultado clave en los usuarios del servicio educativo medido por ISO 9000 y el desarrollo organizacional. Se halló una correlación directa y significativa de 0.668
8. Las normas ISO 9000 no incluyen estándares específicos de actuación en el giro de la organización, es decir, no enseñan a enseñar ni a aprender, no indican cómo trabajar con los alumnos o maestros. Esos saberes están reservados a la misma organización escolar, de tal manera que si la forma en que se dijo que se iban a

hacer las cosas está equivocada, pero se hicieron conforme se dijo, se tiene una actuación conforme a lo establecido.

9. ISO 9000 incluye los requisitos que se deben atender para ese proyecto, cada uno de ellos tiene sus propias implicaciones, las cuales se deben adaptar al tipo de servicio y serán aprendidas y modificadas cada vez que se requiera.
  
10. Las normas ISO 9000 se desarrollaron con el propósito de documentar efectivamente los elementos del sistema de calidad que se deben implantar para mantener un sistema de calidad eficiente y eficaz. No especifican la tecnología que se deberá usar para este fin. Las normas son genéricas y no específicas, pudiendo usarse tanto para organizaciones de manufactura como de servicio.
  
11. Las ISO 9000 no están en contradicción con ninguna norma o práctica educativa sanas, y pueden complementarse fácilmente con otros sistemas de la calidad (en particular con los centrados en factores de entradas o salidas).
  
12. Los centros de enseñanza o formación que se declaran muy partidarios de las ISO 9000 reconocen la existencia de una serie de problemas e inconvenientes en la aplicación del sistema. Los problemas registrados con mayor frecuencia son: el volumen permanente de papeleo necesario, el coste de la certificación y el coste continuo de su mantenimiento, el riesgo de evolucionar hacia una burocracia centrada en los procedimientos y los registros, y la dificultad de instaurar con rapidez los cambios necesarios.
  
13. Las normas ISO 9000 no son las mejores normas imaginables para la calidad en el sector educativo. En un caso ideal, habría que complementarlas con criterios sobre los contenidos lectivos.

14. Los requisitos tangibles y con frecuencia obligatorios que plantean las normas ISO 9000 (política de la calidad, manual y procedimientos de la calidad, auditorías regulares,...) proporcionan un instrumento general y accesible para la instauración de un sistema de la calidad, utilizable por toda organización educativa o formativa. Nos indica que los sistemas de la calidad basados en las ISO 9000 contribuyen a mejorar el servicio al cliente, lograr una buena garantía de la calidad y establecer una dinámica de mejoras continuas de la misma. Las ISO 9000 no están en contradicción con ninguna norma o práctica educativa sana, y pueden complementarse fácilmente con otros sistemas de la calidad (en particular con los centrados en factores de entradas o salidas). La obtención de un certificado realza la imagen de la calidad de un centro u organización y resalta su aspiración a la calidad en un entorno cada vez más competitivo. Y pueden capacitar a un ofertar de enseñanza o formación para cumplir o superar incluso los criterios de calidad que rigen externamente a él.

## RECOMENDACIONES

1. Se debe elaborar un diagnóstico de la situación de la documentación en la organización de cada una de las Instituciones educativas a evaluar para reconocer sus fortalezas y debilidades esto se debe realizar antes de implantar y evaluar el ISO 9000.
2. Los principios de garantía de la calidad pueden aplicarse a una actividad particular o a todos los procesos de una organización. Si se aplica la garantía de calidad a todas las actividades de una organización, se dice que ésta ha instaurado un "sistema de la calidad". Este sistema de la calidad puede también denominarse "sistema de control de la calidad" o alternativamente "sistema de gestión de la calidad" (acepción más moderna).
3. Esencialmente, las ISO 9000 plantean una serie de requisitos, que este sistema de la calidad debe cumplir. Algunos de estos requisitos se plantean en términos bastante generales, mientras que otros se explican con mayor detalle.
4. Es importante recordar que ISO 9000 son normas de sistema. Los certificados que pueden concederse mediante ellas señalan que una organización es perfectamente capaz de cumplir las necesidades y requisitos de sus clientes de manera planificada y controlada. Esto significa no garantiza que los productos o resultados del trabajo de la organización presenten el máximo nivel posible de calidad (aún cuando ello se sugiere frecuentemente con objetivos publicitarios). Este sistema de implantación de la calidad mediante procesos puede entrar en ocasiones en conflicto con un sistema más "absoluto" de implantación de la calidad por productos. Por ejemplo, un certificado

ISO 9000 para una organización docente ofrece una "garantía" de que ésta se halla bien estructurada y de que los resultados de sus programas y cursos responden a los objetivos y necesidades planteados por los usuarios; pero no garantizan necesariamente que los contenidos de dichos cursos y programas cumplan un determinado nivel educativo.

5. Los términos "requisitos" y "normas" utilizados en la terminología de las ISO 9000 difieren de las tradicionales nociones educativas o formativas. Las "normas" oficiales para la enseñanza o la formación se refieren en general a determinados requisitos "de entrada" o *input* (. cualificaciones de los maestros, contenidos de los programas, etc.) o en ocasiones "de salida" o *output* (documentos, títulos, ...). Las ISO 9000 consideran la calidad de forma distinta y requieren el cumplimiento de principios generales de control de procesos dentro de las instituciones (normas "de proceso" o "de sistema").
6. Las normas tradicionales para la enseñanza y la formación son con frecuencia muy específicas y relacionadas con un contexto particular. Esta característica hace a estas normas más relevantes y verificables, pero también más dependientes de su momento (riesgo de rápida pérdida de actualidad) y menos transferibles. Por otra parte, el carácter de las ISO 9000 es mucho más general, lo que implica que siempre resulta necesario un grado considerable de interpretación (un punto muy sensible para profesionales de la Pedagogía) y que no pueden analizar explícitamente determinados temas concretos.
7. Una característica particular de las normas ISO 9000 es la necesidad de interpretarlas. Muchas de las especificaciones que las normas plantean precisan de un análisis cuidadoso y de una interpretación

adecuada antes de poderse aplicar a un contexto formativo particular. Ello tiene que ver tanto con la terminología como con los procesos interesados. Esta característica constituye tanto una ventaja (pues permite una flexibilidad y una individualización considerable a largo plazo) como un inconveniente (puede provocar la inseguridad y ser fuente de controversias y oposiciones).

8. Un punto crítico de la necesaria interpretación para el sector educativo es la definición del "producto": ¿se trata del "resultado formativo", del "proceso formativo" o más bien del programa de enseñanza o formación impartido? No se trata de un problema meramente académico, sino de algo que tiene implicaciones para toda la norma. Teniendo en cuenta las comparaciones con otros sectores de servicios, la dificultad real de controlar el proceso formativo y las opciones elegidas por numerosas organizaciones formativas certificadas en toda Europa, la forma más operativa de definir el "producto" en el contexto de las ISO 9000 es la siguiente: *"los servicios educativos o formativos impartidos por la organización, incluyendo los productos asociados, como los materiales didácticos y los servicios"*.
  
9. El proceso total, desde la decisión hasta la certificación, requiere habitualmente – para una organización típica – de 12 a 18 meses. Así pues, no solamente debe valorarse la adopción de las ISO 9000 con sus ventajas e inconvenientes para el sistema de la calidad, sino que deben también tomarse en cuenta la complejidad y los riesgos de su implantación. Después de todo, la creación de un sistema de la calidad no consiste en añadir simplemente unos cuantos adornos decorativos a una organización existente, sino que constituye un importante "proceso de cambio" que ejercerá su impacto sobre toda la organización.

10. Se sabe ya perfectamente por las prácticas de las consultorías de gestión, que la implantación de procesos de cambio siempre resulta dificultosa y con riesgo, y que con frecuencia se subestiman los recursos necesarios para ello. Lo mismo puede decirse también de todo el proceso de certificación.
  
11. Implementar acciones correctivas y preventivas a través de un plan de mejora continua el cual será evaluado en forma permanente a través de las auditorías.
  
12. Finalmente en síntesis las diez recomendaciones básicas para implementar ISO son:
  - a) Convencerse de trabajar siempre con calidad
  - b) Definir una estructura de trabajo para el proyecto
  - c) Capacitar al equipo
  - d) Elaborar un plan
  - e) Documentar las mejores prácticas, no lo que se hace
  - f) Alinear la documentación a la institución y a las necesidades de los usuarios
  - g) Diseñar un sistema de indicadores
  - h) Revisar continuamente el sistema de calidad
  - i) Aprender del error, documentar las experiencias
  - j) No administrar el error, la desconfianza

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### BIBLIOGRAFÍA REFERIDA AL TEMA

1. AGUERRONDO INÉS. La Calidad de la Educación: Ejes para su definición y evaluación. Fecha de último acceso 15 de Setiembre del 2008. Disponible en : <http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>
2. ALEXANDER SERVAT ALBERTO G.. 2003. Implantación estratégica del ISO 9000 versión 2000. Centrum. Centro de negocios. Pontificia Universidad Católica del Perú.
3. ALVARADO OYARCE OTONIEL.2003. Gerencia y Marketing educativo. Herramientas modernas de Gestión educativa. Universidad Alas peruanas. Lima-Perú.
4. CONSORCIO DE INVESTIGACIÓN ECONOMICA Y SOCIAL. La Investigación económica y social el Perú. Fecha de último acceso 07 de Enero del 2009. Disponible en : <http://cies.org.pe/files/active/0/diagnostico15.pdf>
5. CUYA VERA RICARDO.60 Indicadores de Gestión para Entidades Educativas. Fecha de último acceso 15 de Setiembre del 2008. Disponible en : <http://www.geocities.com/rcuya/60caledu.htm>
6. DELGADO SANTA GADEA. Cultura evaluadora y calidad de la educación. Fecha de último acceso 20 de Setiembre del 2008. Disponible en : [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv\\_educativa/2007\\_n20/a02v11n20.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv_educativa/2007_n20/a02v11n20.pdf)

7. *DIARIO EL COMERCIO. ISO 9000 y gestión educativa.* Fecha de último acceso 20 de Mayo del 2004. Consultado en :  
[www.elcomercioperu.compe/centrum/html2004-1-19/noticias0078317.html-63k](http://www.elcomercioperu.compe/centrum/html2004-1-19/noticias0078317.html-63k)
8. *DIAZ HUGO. Evaluación de Instituciones Educativas de Educación Básica.* Fecha de último acceso 07 de Enero del 2009. Disponible en :  
[http://politicadeeducacion.educared.pe/2008/09/evaluacion\\_de\\_instituciones\\_ed.html](http://politicadeeducacion.educared.pe/2008/09/evaluacion_de_instituciones_ed.html)
9. FARRO CUSTODIO FRANCISCO. 1995. Gerencia de Centros Educativos. Hacia la calidad total. Centro de proyección Cristiana. Lima-Perú.
10. GONZALÉS GONZALÉS CARLOS. 1998. ISO 9000, ISO 1400 Normas Internacionales de administración de la calidad, sistema de calidad y sistemas ambientales. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Tercera edición. México.
11. HERNÁNDEZ RUIZ RUBÉN. ¿Certificación ISO 9000 en educación?. Fecha último acceso 12 de setiembre del 2008 (formato de archivo: Microsoft Word – Versión HTML):  
[www.eris.unalmed.edu.co/fisica/paginas/autoevaluacion/para\\_l eer/certificacion\\_iso\\_9000\\_educacion\\_superior.doc](http://www.eris.unalmed.edu.co/fisica/paginas/autoevaluacion/para_l eer/certificacion_iso_9000_educacion_superior.doc)
12. HUANRNG, FENGHEUEIH, CHING & CLEVE CHEN. 1999. A study of ISO 9000 process motivation and performance. Total Quality Management, Abingdon. Vol. 10 o 7.

13. INDECOPI. 2003. Guía de aplicación de la Norma NTP- ISO 9001: 2001 en el Sector Educación. Indecopi. Lima- Perú. 68 páginas.
14. ISHIKAWA KAORU. 1998. ¿Qué es el control Total de Calidad? .Grupo Editorial Norma.
15. INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANEACIÓN DE LA EDUCACIÓN. Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Capítulo II. IIPE. Buenos Aires. 2000. Fecha de último acceso 5 de Setiembre del 2009. Disponible en:  
[http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001/Image/gestion\\_p  
ortada/documentos/D-  
22%20Doc%20gestion%20educativa%20estrat%C3%A9gica  
%20\(ficha%2056\).pdf](http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001/Image/gestion_p<br/>ortada/documentos/D-<br/>22%20Doc%20gestion%20educativa%20estrat%C3%A9gica<br/>%20(ficha%2056).pdf)
16. LINARES PACHECO MANUEL. Gestión de la calidad total educativa en el Perú. Fecha de último acceso 15 de Setiembre del 2008. Disponible en:  
[http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-calidad-  
educativa/gestion-calidad-educativa.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-calidad-<br/>educativa/gestion-calidad-educativa.shtml)
17. MOKATE KAREN. Eficacia, Eficiencia, equidad y sostenibilidad ¿Qué queremos decir? Fecha de último acceso 07 de Enero del 2009. Disponible en:  
[http://www.ipardes.gov.br/pdf/cursos\\_eventos/governanca\\_20  
06/gover\\_2006\\_03\\_eficacia\\_eficiencia.pdf](http://www.ipardes.gov.br/pdf/cursos_eventos/governanca_20<br/>06/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf)
18. NAVAS L. JOSÉ E, LUIS A. GUERRAS M. 1998. La Dirección de la Empresa, Teoría y Aplicaciones .Ed. Civitas. 2ª ed. España.

19. PETERS THOMAS J., WATERMAN ROBERT H. Jr. 1996. En busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciales de los Estados Unidos. Grupo Editorial Norma.

20. SENLLE ANDRÉS, STOLL GUILLERMO. 1994. Calidad Total y Normalización. ISO 9000. Las Normas de calidad en la práctica. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.

21. STONER A. F. JAMES, FREEMAN EDWARD R., GILBERT R. DANIEL 1996. Jr. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

22. PEREZ RODRIGUEZ ZULEM. Metodología para la implementación de un sistema documental ISO 9000. Fecha de último acceso 15 de Setiembre del 2008. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos12/mndocum/mndocum.shtml>

23. YZAGUIRRE PERALTA LAURA ELENA. Calidad Educativa e ISO 9001:2000 en México. Fecha de último acceso 16 de Setiembre del 2008. Disponible en:

<http://www.rieoei.org/deloslectores/945Yzaquirre.PDF>

#### BIBLIOGRAFÍA REFERIDA A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

24. ARNAL JUSTO, DEL RINCON DELIO, LATORRE ANTONIO. 1994. Investigación Educativa. Fundamentos y metodología. Editorial Labor, S.A. Barcelona. España.

25. ARY DONALD, CHESTER JACOBS LUCY, ASGHAR RAZAVIEH. 1989. Introducción a la Investigación Pedagógica. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Segunda edición. México.
26. CORREA URIBE SANTIAGO, PUERTA ZAPATA ANTONIO, RESTREPO GÓMEZ BERNARDO. Investigación Evaluativa. Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Módulo 6. Fecha de último acceso: 15 de setiembre 2008. Disponible en :  
<http://hcampoz.googlepages.com/investigacionevaluativa.pdf>
27. BRIONES GUILLERMO. Metodología de la Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales. Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Módulo 3. Fecha de último acceso: 16 de setiembre 2008. Disponible en :  
<http://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/metodologia-de-la-investigacion-quillermo-briones.pdf>
28. DORIS GÓMEZ TICERÁN, JORGE CONDADO JAUREGUI, YSABEL ADRIAZOLA CRUZ, OLGA SOLANO DÁVILA. 2005. Introducción a la inferencia estadística. Soporte del SPSS y MATLAB. Fondo editorial de la UNMSM. Primera edición. Perú.
29. HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO, FERNANDEZ COLLADO CARLOS, BAPTISTA LUCIO PILAR. 2003. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Tercera edición. México.

30. KERLINGER N. FRED. 1988. Investigación del comportamiento. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Segunda edición. México.
31. PISCOYA HERMOZA LUIS. 1987. Investigación científica y educacional. Amaru Editores. Primera Edición. Perú.
32. PISCOYA HERMOZA LUIS. 2007. El proceso de la Investigación científica. Fondo editorial Universidad Inca Gracilazo de la Vega. Primera Edición. Perú.
33. RESTREPO GÓMEZ BERNARDO. Investigación en Educación. Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Módulo 7. Fecha de último acceso: 16 de setiembre 2008. Disponible en : [http://www.carmaster.com.mx/MYRNA\\_modulo7.pdf](http://www.carmaster.com.mx/MYRNA_modulo7.pdf)
34. SANDOVAL CASILIMAS CARLOS A.. Investigación Cualitativa. Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Módulo 4. Fecha de último acceso: 16 de setiembre 2008. Disponible en : <http://concecomunitario.googlepages.com/ManualInvestigacionCualitativaMod4.pdf>

# ANEXOS

# **INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO**

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre el liderazgo que ejercen la plana Directiva y Jerárquica de la Institución Educativa, para lo cual le pedimos contestar de manera sincera y objetiva. La información que Ud. brinde ayudará para la mejora continua de su prestigiosa institución.

Al contestar el cuestionario debe marcar con una equis (X) teniendo en cuenta la escala que se te presenta:

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

0	1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

**DATOS DEL INFORMANTE:**

1. Sexo:

a. Masculino

b. Femenino

2. Cargo en la institución:

a. Docentes

b. Instructor

c. Auxiliar

d. Alumno

e. Apoyo

3. Tiempo de permanencia en la Institución Educativa : (sólo para el personal)

a. Menos de 2 años

b. De 2 a 5 años

c. De 5 a más años

4. Grado de estudios que cursa en la institución (sólo para alumnos):

.....

**CRITERIO 1: LIDERAZGO**

**Subcriterio 1: Desarrollo de los fines, objetivos y valores**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
1.1 Desarrollan los fines y objetivos del centro.							
1.2 Desarrollan dando ejemplo, los principios éticos y valores que constituyen la cultura de la mejora continua.							
1.3 Revisan y mejoran la efectividad de su propio liderazgo, tomando medidas en función de las necesidades que se planteen en asuntos de liderazgo.							
1.4 Estimulan y animan la asunción de responsabilidades del personal y la creatividad e innovación.							
1.5 Animam, apoyan y emprenden acciones a partir de lo conseguido como consecuencia del aprendizaje obtenido de la formación y del trabajo diario.							
1.6 Establecen prioridades entre las actividades de mejora.							
1.7 Estimulan y fomentan la colaboración dentro de la organización.							

**Subcriterio 2: Implicación personal del equipo directivo y jerárquico.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
2.1 Se implican activa y personalmente en las actividades de mejora.							
2.2 Adecuan, en la medida de lo posible, la estructura del centro para apoyar la implantación de su planificación y estrategia.							
2.3 Aseguran que se desarrolle e implante un sistema de gestión, evaluación y mejora de los procesos.							
2.4 Aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita el desarrollo, aplicación y actualización de la planificación y estrategia.							
2.5 Aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave.							
2.6 Aseguran que se implanten procesos para revisar y mejorar las actividades mediante la creatividad, innovación y los resultados del aprendizaje.							

**Subcriterio 3: Implicación del equipo directivo y jerárquico con los beneficiarios**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
3.1 Establecen prioridades para satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los alumnos y los padres.							
3.2 Establecen prioridades para satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de otras personas e instituciones interesadas en el centro.							
3.3 Establecen relaciones de colaboración con agentes externos al centro.							
3.4 Establecen y participan en actividades conjuntas de mejora.							
3.5 Reconocen y agradecen a personas y equipos de entidades externas al centro su contribución a los resultados del mismo.							
3.6 Participan en actividades, conferencias y seminarios fomentando y apoyando, en particular, la mejora continua.							
3.7 Participan en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución del centro a la sociedad.							

**Subcriterio 4: Reconocimiento y valoración oportuna por los directivos y jerárquicos.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
4.1 Comunican personalmente los fines, objetivos, valores, planificación y estrategia y metas de la organización a las personas que la integran.							
4.2 Son accesibles, escuchan activamente y responden a las personas que integran el centro.							
4.3 Ayudan y apoyan a las personas a realizar sus planes y alcanzar sus objetivos y metas.							
4.4 Animan y permiten a las personas participar en actividades de mejora.							
4.5 Reconocen, oportuna y adecuadamente, los esfuerzos de individuos y equipos, de todos los niveles de la organización.							

**AGRADECEMOS SU GENTIL COLABORACIÓN. ¡GRACIAS!**



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**CUESTIONARIO SOBRE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA**

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre la planificación y estrategia que se desarrollan en la Institución Educativa, para lo cual le pedimos contestar de manera sincera y objetiva. La información que Ud. brinde ayudará para la mejora continua de su prestigiosa institución.

Al contestar el cuestionario debe marcar con una equis (X) teniendo en cuenta la escala que se te presenta:

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

0	1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

**DATOS DEL INFORMANTE:**

1. Sexo:

c. Masculino

d. Femenino

2. Cargo en la institución:

a. Directivo

b. Coordinador

c. Jefe de departamento

3. Tiempo en el cargo :

d. Menos de 2 años

e. De 2 a 5 años

f. De 5 a más años

**CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA**

**Subcriterio 1: La planificación y la estrategia de la Institución Educativa se basa en necesidades y expectativas de la comunidad educativa.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
1.1 Se efectúan la recogida, el análisis de la información, se comprenden y anticipan las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad educativa.							
1.2 La elaboración de los proyectos institucionales del centro – PEI, PAT y PCC.- 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.							

**Subcriterio 2: La planificación y la estrategia se basa en la información procedente del análisis y mediciones de sus resultados y procesos del aprendizaje del personal.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
2.1 Se utiliza adecuadamente la información relativa a avances tecnológicos e innovaciones pedagógicas.							
2.2 Se utiliza adecuadamente la información relativa a otros centros educativos que destacan por sus prácticas de mejora continua.							
2.3 Se utiliza adecuadamente la información relativa a las directrices, normativa y legislación sobre educación.							
2.4 Se recoge y se tiene en cuenta el resultado final de los indicadores internos de funcionamiento del centro,							
2.5 Se tienen en cuenta y aprovechan las actividades de formación del personal.							

2.6 Se analizan y se tienen en cuenta las ideas y sugerencias de todos los sectores de la comunidad educativa.							
2.7 Se analizan y tienen en cuenta las cuestiones sociales, medio-ambientales y legales.							

**Subcriterio 3: La planificación y la estrategia de la Institución Educativa se desarrollan, se revisan y se actualizan.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
3.1 Se identifican los factores más relevantes para la mejora del centro.							
3.2 Se armonizan las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa.							
3.3 Se desarrollan planes de acción de acuerdo con los fines, objetivos y valores.							
3.4 Se experimentan, evalúan, corrigen y aplican los planes.							
3.5 Se utilizan adecuadamente los recursos asignados para realizar la planificación y la estrategia.							
3.6 Se establecen indicadores y se previene revisiones en los mismos para actualizar y mejorar la planificación y la estrategia.							
3.7 Se evalúa la eficacia de los objetivos y metas alcanzadas.							
3.8 Se utilizan las previsiones y los indicadores para la modificación, en su caso, de la eficiencia de la planificación y la estrategia.							

**Subcriterio 4: La planificación y la estrategia se desarrollan mediante la identificación de los procesos claves.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
4.1 Se identifican los procesos clave necesarios para llevar a efecto la planificación y estrategia.							
4.2 Se establecen claramente los responsables de los procesos clave.							
4.3 Se definen los procesos clave, incluyendo el lugar que ocupan en los mismos los distintos sectores de la comunidad educativa.							
4.4 Se revisa la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a efecto la planificación y estrategia.							

**Subcriterio 5: La planificación y estrategia se comunican e implantan.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
5.1 Se comunican los proyectos institucionales del centro y se verifica que son conocidos por todos los sectores de la comunidad educativa.							
5.2 Se utilizan la planificación y la estrategia como base para el establecimiento de los proyectos institucionales y la organización de actividades del centro.							
5.3 Se establecen prioridades, se acuerdan y comunican los planes de acción, sus objetivos y sus metas.							
5.4 Se evalúa el nivel de sensibilización de todos los sectores de la comunidad educativa con respecto a la planificación y la estrategia.							

**AGRADECEMOS SU GENTIL COLABORACIÓN. ¡GRACIAS!**



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**CUESTIONARIO SOBRE EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre el personal de la institución educativa, para lo cual le pedimos contestar de manera sincera y objetiva. La información que Ud. brinde ayudará para la mejora continua de su prestigiosa institución.

Al contestar el cuestionario debe marcar con una equis (X) teniendo en cuenta la escala que se te presenta:

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

0	1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

**DATOS DEL INFORMANTE:**

1. Sexo:
  - a. Masculino
  - b. Femenino
2. Cargo en la institución:
  - a. Directivos
  - b. Coordinadores
  - c. Profesores
  - d. Instructores
  - e. Apoyo
3. Tiempo en el cargo :
  - a. Menos de 2 años
  - b. De 2 a 5 años
  - c. De 5 a más años

**CRITERIO 3: PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO**

**Subcriterio 1: Planificación, gestión y mejora del personal.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
1.1 Se organiza al personal de acuerdo con la oferta educativa y la planificación de la Institución Educativa.							
1.2 Se estimula el desempeño óptimo de las funciones y el compromiso de todo el personal.							
1.3 Revisa el equipo directivo la planificación del personal, con la participación de los órganos de coordinación docente y demás responsables de la Institución Educativa.							
1.4 Se adaptan los horarios del personal a las necesidades de la Institución Educativa.							
1.5 Se investiga la satisfacción del personal y los datos obtenidos se utilizan para programar la mejora.							
1.6 Se utilizan metodologías organizativas para mejorar la forma de trabajar.							

**Subcriterio 2: Identificación, desarrollo, actualización y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la institución.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
2.1 Se identifican y adecuan el conocimiento y la competencia de las personas a las necesidades de la Institución Educativa.							
2.2 Se promueven y aplican planes de formación continua.							

2.3 Se incorpora la cultura de la mejora continua a los planes de formación.							
2.4 Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en la Institución Educativa.							
2.5 Se revisa la efectividad de los planes de formación continua.							
2.6 Se hacen compatibles los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la Institución Educativa.							
2.7 Los órganos de coordinación académica revisan continuamente su funcionamiento.							
2.8 Se valora el funcionamiento y los resultados del personal de la Institución Educativa y se le ayuda a mejorar.							

**Subcriterio 3: Implicación, participación y asunción de responsabilidades por parte del personal de la institución.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
3.1 Se estimula al personal para participar en acciones de mejora continua.							
3.2 Se utilizan todas las actividades del centro educativo para fomentar la participación del personal en la mejora continua.							
3.3 Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los distintos equipos docentes y del resto del personal.							
3.4 Se faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa su eficacia.							
3.5 Se anima a las personas de la organización a trabajar en equipo.							
3.6 Se reconoce al personal por su implicación en la mejora continua.							
3.7 Se apoya la formación del personal en mejora continua.							

**Subcriterio 4: Comunicación efectiva entre el personal de la institución.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
4.1 Se identifican las necesidades de comunicación en la Institución Educativa.							
4.2 El equipo directivo recibe y transmite información del personal docente, administración y servicios.							
4.3 Existe comunicación entre las personas, equipos y departamentos de la Institución Educativa. .							
4.4 Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación.							
4.5 Se comparten las mejores prácticas y el conocimiento.							

**Subcriterio 5: Reconocimiento y atención al personal de la Institución Educativa.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
5.1 Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.							
5.2 Se tiene en consideración la situación física, psíquica y familiar de cada persona en la organización del trabajo.							
5.3 Se fomenta la concienciación e implicación en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno.							
5.4 Se reconoce y valora al personal por su actividad profesional.							
5.5 Se fomentan actividades sociales y culturales.							
5.6 Se facilitan los medios e instalaciones adecuados para el mejor desempeño de las funciones del personal de la Institución Educativa.							

**AGRADECEMOS SU GENTIL COLABORACIÓN. ¡GRACIAS!**



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**CUESTIONARIO SOBRE COLABORADORES Y RECURSOS**

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre colaboradores y recursos, para lo cual le pedimos contestar de manera sincera y objetiva. La información que Ud. brinde ayudará para la mejora continua de su prestigiosa institución.

Al contestar el cuestionario debe marcar con una equis (X) teniendo en cuenta la escala que se te presenta:

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

0	1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

**DATOS DEL INFORMANTE:**

1. Sexo:

a. Masculino

b. Femenino

2. Cargo en la institución:

a. Directivos

b. Coordinadores

c. Profesores

3. Tiempo en el cargo:

a. Menos de 2 años

b. De 2 a 5 años

c. De 5 a más años

**CRITERIO 4: COLABORADORES Y RECURSOS**

**Subcriterio 1: Gestión de las colaboraciones externas.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
1.1 Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de las colaboraciones externas.							
1.2 Se identifican los colaboradores clave y las oportunidades de establecer relaciones de cooperación en consonancia con la planificación y la estrategia de la Institución Educativa							
1.3 Se estructuran las relaciones con los colaboradores para incrementar la eficacia y posibilidades de la Institución Educativa.							
1.4 Se asegura que los planteamientos de la organización con la que se establece la cooperación son compatibles con los propios.							
1.5 Se apoya el desarrollo mutuo del centro y de sus colaboradores, compartiendo experiencias y conocimientos.							
1.6 Se generan y apoyan planteamientos y proyectos innovadores y creativos mediante el uso de colaboraciones.							
1.7 Se suscitan sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor como efecto de las colaboraciones.							
1.8 Se evalúa la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento de la Institución Educativa.							

**Subcriterio 2: Gestión de los recursos económicos.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
2.1 Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de los recursos económicos.							
2.2 Se gestionan de manera eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estrategia.							
2.3 Se exploran nuevas actividades, propias de la Institución Educativa, para la obtención de recursos adicionales a lo presupuestado.							
2.4 Se evalúa y revisan las estrategias y prácticas económicas propias de la gestión de la Institución Educativa.							

**Subcriterio 3: Gestión de la infraestructura, instalaciones y equipamiento.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
3.1 Se seleccionan los recursos, medios y técnicas adecuados a la planificación y estrategia de la Institución Educativa.							
3.2 Se utilizan los edificios, instalaciones y equipamientos de acuerdo con la planificación y la estrategia.							
3.3 Se desarrollan usos alternativos, propios de la Institución Educativa, de la infraestructura, instalaciones y equipamientos con el fin de que todos los sectores de la comunidad educativa los aprovechen mejor.							
3.4 Se establecen programas adecuados de mantenimiento.							
3.5 Se establecen una gestión eficaz de inventarios de material.							
3.6 Se establecen criterios para evitar el despilfarro.							
3.7 Las instalaciones observan las condiciones de seguridad e higiene adecuadas para los alumnos y el personal.							
3.8 Se reducen y se reciclan los residuos.							

**Subcriterio 4: Gestión de la tecnología**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
4.1 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 la propia la Institución Educativa y en la sociedad.							
4.2 Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes.							
4.3 Se aprovecha la tecnología para apoyar la mejora.							

**Subcriterio 5: Gestión de los recursos de la información y del conocimiento.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
5.1 Se gestionan adecuadamente la entrada y la salida de la información en función de la estrategia y la planificación de la Institución Educativa.							
5.2 Se mantiene la información actualizada para toda la comunidad educativa y se asegura su validez e integridad.							
5.3 Se prepara adecuadamente la información para responder a las necesidades de las familias y de los alumnos.							
5.4 Se facilitan enlaces de comunicación con la Administración Educativa y con otras fuentes externas al centro.							
5.5 Se genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de la información y del conocimiento.							

**AGRADECEMOS SU GENTIL COLABORACIÓN. ¡GRACIAS!**



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**CUESTIONARIO SOBRE PROCESOS EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre los procesos, para lo cual le pedimos contestar de manera sincera y objetiva. La información que Ud. brinde ayudará para la mejora continua de su prestigiosa institución.

Al contestar el cuestionario debe marcar con una equis (X) teniendo en cuenta la escala que se te presenta:

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

0	1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

**DATOS DEL INFORMANTE:**

1. Sexo:

a. Masculino

b. Femenino

2. Cargo en la institución:

a. Directivos

d. Alumnos

b. Coordinadores

e. Padres de familia

c. Profesores

3. Tiempo en el cargo:

a. Menos de 2 años

b. De 2 a 5 años

c. De 5 a más años

**CRITERIO 5: PROCESOS**

**Subcriterio 1: Diseño y gestión sistemática de los procesos.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
1.1 Se diseñan los procesos de la Institución Educativa, incluyendo los procesos clave necesarios para llevar a cabo la planificación y la estrategia.							
1.2 Se designan los responsables de todos los procesos y se establecen procedimientos sencillos y adecuados para su gestión.							
1.3 Se aplican a la gestión de procesos sistemas normalizados.							
1.4 Se establecen claramente objetivos de rendimiento y se implantan sistemas de medición de los procesos.							
1.5 Se contemplan y resuelven los temas referentes a las relaciones entre las personas que intervienen en la gestión de los procesos dentro de la Institución Educativa y con los colaboradores externos para su gestión de manera efectiva.							

**Subcriterio 2: Introducción en los procesos de las mejoras necesarias.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
2.1 Se identifican y priorizan oportunidades de mejora y otros cambios que incidan en el rendimiento de los procesos.							
2.2 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.							
2.3 Se fomenta la creatividad y el trabajo en equipo de las personas de la Institución							

Educativa para conseguir cambios que incidan en su mejora.							
2.4 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.							
2.5 Se apoya la implantación de nuevos métodos de trabajo y el uso de las nuevas tecnologías para simplificar los procedimientos.							
2.6 Se establecen los métodos adecuados para gestionar eficazmente los cambios.							
2.7 Se aplican experimentalmente los nuevos procesos y se controlan sus efectos en ámbitos concretos de la vida de la Institución Educativa antes de generalizarlos.							
2.8 Se comunican los cambios introducidos en los procesos a todos los interesados.							
2.9 Se forma adecuadamente al personal antes de introducir los cambios y se asegura la efectividad de la formación.							
2.10 Se verifica que los cambios introducidos en los procesos posibilitan los resultados previstos.							

**Subcriterio 3: Los servicios de la Institución Educativa se diseñan y desarrollan de acuerdo a las necesidades y expectativas de los usuarios.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
3.1 Se utilizan análisis de requerimientos, tales como encuestas a usuarios para determinar sus necesidades y expectativas sobre los servicios actualmente prestados.							
3.2 Se prevén e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los usuarios.							
3.3 Se diseñan y desarrollan nuevos servicios con los colaboradores de la Institución educativa que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios.							
Se generan nuevos servicios con los colaboradores de la Institución Educativa.							

**Subcriterio 4: Los servicios de la Institución Educativa se gestiona sistemáticamente.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
4.1 Se comunican y ponen a disposición de padres y profesores todos los servicios actuales y potenciales de la Institución Educativa.							
4.2 Se proporciona la adecuada atención y asesoramiento a los usuarios y al público en general sobre los servicios prestados.							

**Subcriterio 5: Gestión revisión y mejora de las relaciones con los alumnos y padres, en relación con los servicios que ofrece la Institución Educativa**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
5.1 Se determinan y satisfacen las necesidades de los usuarios fruto del contacto habitual con ellos.							
5.2 Se gestiona la información procedente de los contactos habituales con el usuario, incluidas las quejas y reclamaciones.							
5.3 Hay implicación proactiva con el usuario para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones.							
5.4 Se hace un seguimiento de las prestaciones de los distintos servicios de la Institución Educativa, de la atención prestada a los usuarios para determinar los niveles de satisfacción con los servicios.							
5.5 Hay un esfuerzo por mantener la creatividad y la innovación en las relaciones con padres y alumnos.							

**AGRADECEMOS SU GENTIL COLABORACIÓN. ¡GRACIAS!**



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**CUESTIONARIO SOBRE LOS RESULTADOS EN LOS**  
**USUARIOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre los resultados en los usuarios en la Institución Educativa para lo cual le pedimos contestar de manera sincera y objetiva. La información que Ud. brinde ayudará para la mejora continua de su prestigiosa institución.

Al contestar el cuestionario debe marcar con una equis (X) teniendo en cuenta la escala que se te presenta:

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

0	1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

**DATOS DEL INFORMANTE:**

1. Sexo:

a. Masculino

b. Femenino

2. Cargo en la institución:

a. Alumnos

b. Padres de familia

3. Grado que cursa actualmente (sólo para alumnos):.....

4. Tiempo que viene recibiendo servicios de la Institución Educativa. (Sólo para Padres):

a. Menos de 2 años

b. De 2 a 5 años

c. De 5 a más años

**CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO**

**Subcriterio 1: Medidas de percepción**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
<b>- Imagen de la Institución Educativa:</b>							
1.1 Conocimiento que los padres y alumnos tienen del Proyecto Educativo.							
1.2 Identificación de padres y alumnos con el Proyecto Educativo.							
1.3 Satisfacción de padres y alumnos por su pertenencia a la Institución Educativa.							
1.4 Accesibilidad del personal de la Institución Educativa (Equipo Directivo, profesorado, personal de administración y servicios).							
1.5 Capacidad de respuesta de la IE para resolver las demandas planteadas.							
1.6 Satisfacción de padres y alumnos con la comunicación entre ellos y la Institución Educativa.							
1.7 Satisfacción de padres y alumnos con las instalaciones y los accesos de la Institución Educativa.							
1.8 Satisfacción de padres y alumnos por los reconocimientos externos recibidos por la Institución Educativa.							
<b>- Procesos de la Institución Educativa:</b>							
1.9 Satisfacción de padres y alumnos por los procesos de enseñanza – aprendizaje.							
1.10 Satisfacción de padres y alumnos con los procesos de evaluación y con la explicación que sobre ellos reciben.							
1.11 Satisfacción de padres y alumnos con la acción tutorial y con la orientación académica y profesional en la Institución Educativa.							
1.12 Percepción sobre las innovaciones establecidas en la Institución Educativa.							
<b>- Organización y funcionamiento:</b>							
1.13 Satisfacción de padres y alumnos con los resultados académicos de la Institución Educativa.							
1.14 Satisfacción de padres y alumnos con la organización y funcionamiento general de la Institución Educativa.							
1.15 Satisfacción de padres y alumnos con el clima de convivencia y con las relaciones humanas en la Institución Educativa.							
1.16 Percepción sobre las innovaciones establecidas en la Institución Educativa.							
1.17 Percepción sobre la organización de horarios de los distintos servicios de la							

institución educativa (secretaría, dirección, sub direcciones, coordinadores, tutores, instructores) para atención a padres y alumnos.							
1.18 Percepción de la organización de la información en los distintos servicios de la Institución Educativa.							
1.19 Satisfacción de padres y alumnos por las colaboraciones establecidas por la Institución Educativa							
1.20 Percepción del tratamiento de las quejas y reclamaciones.							
1.21 Percepción sobre el tiempo de respuesta a las quejas y reclamaciones.							
<b>- Arraigo de los usuarios en la Institución Educativa:</b>							
1.22 Deseo de continuar en la Institución Educativa.							
1.23 Voluntad de inscribir a otros familiares en la Institución Educativa.							
1.24 Voluntad de recomendar la Institución Educativa a otras personas.							

### Subcriterio 2: Indicadores de Rendimiento

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
<b>- Imagen externa de la Institución Educativa:</b>							
2.1 Número y naturaleza de premios y reconocimientos concedidos a alumnos, a profesores o la Institución Educativa.							
2.2 Número y carácter de las apariciones de la Institución Educativa en los medios informativos.							
2.3 Número de solicitudes de admisión en relación con las plazas ofertadas por la Institución Educativa.							
<b>- Procesos de la Institución Educativa:</b>							
2.4 Resultados académicos en las sucesivas evaluaciones.							
2.5 Número y naturaleza de los proyectos de innovación y/o de mejora en los que participa la Institución Educativa.							
2.6 Número de entrevistas personales con alumnos (de los tutores, coordinadores...).							
2.7 Número de entrevistas personales con familias (del Director, sub directoras, de los tutores, del los coordinadores, del Dpto. de Orientación).							
2.8 Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta.							
2.9 Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.							
2.10 Rectificaciones a partir de las sugerencias e iniciativas de padres y alumnos que se han recibido.							
2.11 Logros en comparación con los objetivos previstos.							
<b>- Organización y funcionamiento:</b>							
2.12 Número de quejas.							
2.13 Número y tipo de las demandas de información por parte de los usuarios.							
2.14 Grado de participación de los alumnos en las actividades extraescolares y complementarias de la Institución Educativa.							
2.15 Grado de participación de los padres en las actividades extraescolares y complementarias de la Institución Educativa.							
2.16 Grado de colaboración de antiguos alumnos en las actividades promovidas por la Institución Educativa.							
2.17 Número y porcentaje de alumnos que al finalizar su estancia en la Institución Educativa acceden a los estudios deseados o consiguen un puesto de trabajo.							
2.18 Número de incidencias disciplinarias.							
<b>- Arraigo de los usuarios en la Institución Educativa:</b>							
2.19 Número de alumnos que solicitan su ingreso en la Institución Educativa por sugerencia de otros alumnos y familias de la Institución Educativa.							
2.20 Familiares de antiguos alumnos que solicitan su ingreso en la Institución Educativa.							
2.21 Grado de participación de antiguos alumnos en las actividades promovidas por la Institución Educativa.							

AGRADECEMOS SU GENTIL COLABORACIÓN. ¡GRACIAS!



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**CUESTIONARIO SOBRE RESULTADOS CLAVE**  
**DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre los resultados clave de la Institución Educativa para lo cual le pedimos contestar de manera sincera y objetiva. La información que Ud. brinde ayudará para la mejora continua de su prestigiosa institución.

Al contestar el cuestionario debe marcar con una equis (X) teniendo en cuenta la escala que se te presenta:

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

0	1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

**DATOS DEL INFORMANTE:**

1. Sexo:

- a. Masculino
- b. Femenino

2. Cargo en la institución:

- a. Directivos
- b. Coordinadores
- c. Docentes

3. Tiempo de permanencia en la Institución Educativa :

- a. Menos de 2 años
- b. De 2 a 5 años
- c. De 5 a más años

**CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL CENTRO EDUCATIVO****Subcriterio 1: Resultados clave del rendimiento de la institución educativa.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
<b>* Resultados de la gestión del equipo directivo:</b>							
1.1 Grado de desarrollo de los fines objetivos y valores de la Institución Educativa.							
1.2 Grado de implantación de criterios y procesos de mejora continua.							
1.3 Nivel de implicación en colaboraciones externas con otras instituciones.							
1.4 Grado de reconocimiento y valoración de los esfuerzos y logros de las personas y/o instituciones interesadas en la Institución Educativa.							
<b>* Resultados en la planificación y estrategia:</b>							
1.5 Grado en que las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa han influido en la planificación y la estrategia de la Institución Educativa.							
1.6 En qué medida la planificación y la estrategia se ha basado en los análisis de los resultados de las propias prácticas de mejora de la Institución Educativa.							
1.7 En qué medida se ha revisado y actualizado la planificación y estrategia.							
1.8 En qué medida la planificación y estrategia se ha desarrollado identificando procesos clave.							
1.9 En qué medida la planificación y estrategia se ha comunicado e implantado.							
<b>* Resultados de la gestión de los recursos y de las colaboraciones</b>							
1.10 Resultados de la gestión de las colaboraciones externas.							
1.11 Resultados de la gestión de los recursos económicos.							
1.12 Resultados de la gestión de la infraestructura, instalaciones y equipamientos.							
1.13 Resultados de la gestión de la tecnología.							
1.14 Resultados de la gestión de los recursos de la información y del conocimiento.							

**Subcriterio 2: Indicadores clave del rendimiento de la Institución.**

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
<b>Funcionamiento y gestión de la biblioteca escolar:</b>							
2.1 Número de horas en las que permanece abierta.							
2.2 Horas en que es más solicitada y en las que lo es menos.							
2.3 Número de volúmenes existente.							
2.4 Volúmenes utilizados de entre todos los existentes.							
2.5 Volúmenes prestados mensualmente.							
<b>* Procesos clave:</b>							
<b>Organización de la Institución Educativa:</b>							
2.6 Criterios para la selección del personal.							
2.7 Criterios para la determinación de los horarios.							
2.8 Criterios para la organización de las vigilancias.							
2.9 Criterios para la organización de las sustituciones.							
2.10 Criterios para la organización de los alumnos.							
2.11 Funcionamiento y gestión del transporte.							
2.12 Funcionamiento y gestión de kioscos.							
2.13 Funcionamiento y gestión de la biblioteca escolar.							
2.14 Criterios para la realización de actividades complementarias y extraescolares.							
2.15 Criterios para organizar los espacios de Institución Educativa.							
2.16 Funcionamiento y organización del área administrativa.							
2.17 Relaciones con las UGEL y Dirección Regional de Educación.							
<b>Clima Escolar</b>							
2.18 Control de las faltas de asistencia y retrasos de los alumnos.							
2.19 Organización de las entradas y salidas de los alumnos.							

2.20	Existencia de planes para la inserción de los nuevos alumnos en la Institución Educativa.								
2.21	Existencia de planes elaborados para mejorar las relaciones con los padres y los alumnos.								
2.22	Consecución de actitudes cívico-sociales en los alumnos.								
<b>Proceso de enseñanza - aprendizaje</b>									
2.23	Cumplimiento de las programaciones curriculares								
2.24	Evaluación de los aprendizajes de los alumnos.								
2.25	Abandono de la Institución Educativa por el alumnado.								
2.26	Éxito de los alumnos en pruebas externas.								
2.27	Aplicación de los programas de diversificación curricular.								
2.28	Aplicación de los programas de educación compensatoria o fortalecimiento (círculo, seminario ...).								
2.29	Aplicación de los programas de integración.								
<b>Evaluación de los alumnos</b>									
2.30	Cumplimiento del carácter integrado y continuo de la evaluación.								
2.31	Aplicación de los criterios e indicadores de evaluación aprobados en las programaciones curriculares.								
2.32	Cumplimiento de las decisiones de los comités o responsables de evaluación.								
2.33	Modificaciones de los criterios, indicadores y procesos de evaluación como resultado del proceso de evaluación continua.								
<b>Orientación y tutoría</b>									
2.34	Criterio de actuación de la Jefatura de Orientación.								
2.35	Criterio de actuación de los equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica.								
2.36	Aplicación de los objetivos planificados en las tutorías de los cursos y de los grupos de alumnos.								
2.37	Aplicación de los objetivos elaborados en la tutoría de padres.								
2.38	Aplicación de los objetivos planificados en la tutoría con los equipos de profesores.								
2.39	Aplicación de los objetivos planificados en la tutoría en los centros de trabajo.								
<b>* Gestión del equipo directivo:</b>									
2.40	Iniciativas adoptadas por el equipo directivo para la consecución de los objetivos planificación por la Institución Educativa.								
2.41	Reuniones promovidas por el equipo directivo para la implantación de la práctica de la mejora continua.								
2.42	Efectos de mejoras conseguidas como consecuencia de estas reuniones.								
2.43	Ayuda y dotación de recursos por parte del equipo directivo para dinamizar las prácticas de mejora continua.								
2.44	Encuentros y actividades del equipo directivo con otras Institución Educativa del entorno.								
2.45	Efectos de mejora producido en la Institución Educativa como consecuencia de estos encuentros y actividades.								
<b>* Logro de los fines, objetivos y valores de la Institución Educativa:</b>									
2.46	Consecución de los fines previstos en el proyecto educativo.								
2.47	Consecución de los objetivos previstos en el proyecto curricular.								
2.48	Aplicaciones concretas que realizan las APAFAS del proyecto educativo (en sus estatutos, en el planteamiento de sus demandas, en sus relaciones con la Institución Educativa, etc.).								
2.49	Aplicaciones concretas que realizan las asociaciones de alumnos del proyecto educativo (en sus estatutos, en el planteamiento de sus demandas, en sus relaciones con el centro, etc.)								
2.50	Modificaciones realizadas en los proyectos institucionales como resultado de las revisiones sobre su aplicación.								
<b>* Gestión de los recursos y de las colaboraciones:</b>									
2.51	Gestión y control del presupuesto.								

2.52 Ejecución del presupuesto.							
2.53 Gestión de las colaboraciones externas.							
2.54 Gestión de estas colaboraciones.							
2.55 Rendimiento de los recursos materiales.							
2.56 Criterio de distribución de los recursos en función de los fines y objetivos de la Institución Educativa							
2.57 Gestión de los recursos de información y del conocimiento.							
2.58 Gestión del material y equipamiento.							
2.59 Mantenimiento de las instalaciones.							

***Subcriterio 3: Eficacia de los procesos en la Institución***

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
3.1. Se logra obtener las metas y objetivos planeados por la institución							
3.2. Se obtiene los objetivos planificados para la gestión administrativa de la institución							
3.3. Se consigue las metas y objetivos planificados por los profesores en su gestión pedagógica del aula.							

***Subcriterio 4: Eficiencia de los procesos en la Institución***

ÍTEMS	Escala de evaluación						
	0	1	2	3	4	5	6
4.1. Se logra los objetivos con mínimo esfuerzo y menor costo posible en la institución.							
4.2. Se hace el uso óptimo de los recursos (financieros y humanos) en beneficio del logro de los objetivos planificados.							
4.3. Se usa en forma óptima los medios pedagógicos para el logro de los resultados planificados incluye administración curricular (reglamentos horarios).							

**AGRADECEMOS SU GENTIL COLABORACIÓN. ¡GRACIAS!**

# **MATRIZ DE CONSISTENCA**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### Título: "ISO 9000 en la gestión de las instituciones educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán""

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	INSTRUMENTOS	POBLACIÓN DE ESTUDIO	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS
<p><u>GENERAL</u></p> <p>¿Cuáles son los factores en la gestión de las Instituciones Educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" que intervienen en la mejora del desarrollo organizacional?</p>	<p><u>GENERAL</u></p> <p>Determinar los factores en la gestión de las Instituciones Educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" que intervienen en el mejoramiento del desarrollo organizacional.</p>	<p><u>GENERAL</u></p> <p>La factores evaluados por ISO 9000 contribuye a un mejoramiento del desarrollo organizacional en las Instituciones Educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán"</p>	<p><u>Variables</u></p> <p><u>Independiente:</u></p> <p>Gestión de la calidad medida por ISO 9000 en las Instituciones Educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán"</p> <p><u>Dependiente :</u></p> <p>Gestión organizacional en las instituciones Educativas Del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Planificación y estrategia</li> <li>➤ Personal en el centro educativo</li> <li>➤ Colaboradores y recursos</li> <li>➤ Procesos de la Institución Educativa</li> <li>➤ Resultado en los usuarios del Servicio Educativo</li> <li>➤ Resultados Claves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observación</li> <li>➤ Entrevista</li> <li>➤ Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuestionarios de entrevista</li> <li>➤ Guías de observación</li> <li>➤ Escala de Lickert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alumnos.</li> <li>➤ Directivos</li> <li>➤ Profesores.</li> <li>➤ Padres de familia.</li> </ul>	<p>Análisis estadístico Correlacional SPSSV15.0 ANOVA y el programa para cálculos Excel 2007 para Windows.</p>

<u>ESPECÍFICOS</u> ¿Cuál es la relación entre liderazgo y desarrollo organizacional?	<u>ESPECÍFICOS</u> Determinar la relación entre el liderazgo y el desarrollo organizacional.	<u>ESPECIFICAS</u> Existe una relación entre el liderazgo y el desarrollo organizacional			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observación</li> <li>➤ Entrevista</li> <li>➤ Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuestionarios de entrevista</li> <li>➤ Guías de observación</li> <li>➤ Escala de Lickert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alumnos.</li> <li>➤ Directivos</li> <li>➤ Profesores.</li> <li>➤ Padres de familia.</li> </ul>	Análisis estadístico Correlacional SPSSV15.0 ANOVA y el programa para cálculos Excel 2007 para Windows.
¿Cuál es la relación entre eficiencia del personal en el centro educativo y desarrollo organizacional?	Determinar la relación entre eficiencia del personal en el centro educativo y el desarrollo organizacional.	Existe una relación entre la eficiencia del personal en el centro educativo y el desarrollo organizacional			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observación</li> <li>➤ Entrevista</li> <li>➤ Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuestionarios de entrevista</li> <li>➤ Guías de observación</li> <li>➤ Escala de Lickert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alumnos.</li> <li>➤ Directivos</li> <li>➤ Profesores.</li> <li>➤ Padres de familia</li> </ul>	Análisis estadístico Correlacional SPSSV15.0 ANOVA y el programa para cálculos Excel 2007 para Windows.
¿Cuál es la relación entre la gestión de colaboradores y recursos y desarrollo organizacional?	Determinar la relación entre la gestión de colaboradores y recursos y el desarrollo organizacional.	Existe una relación entre la gestión de colaboradores y recursos y el desarrollo organizacional			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observación</li> <li>➤ Entrevista</li> <li>➤ Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuestionarios de entrevista</li> <li>➤ Guías de observación</li> <li>➤ Escala de Lickert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alumnos.</li> <li>➤ Directivos</li> <li>➤ Profesores.</li> <li>➤ Padres de familia</li> </ul>	Análisis estadístico Correlacional SPSSV15.0 ANOVA y el programa para cálculos Excel 2007 para Windows.
¿Cuál es la relación entre la gestión de los procesos de la institución educativa y desarrollo organizacional?	Determinar la relación entre la gestión de los procesos de la institución y el desarrollo organizacional.	Existe una relación entre la gestión de los procesos de la institución y el desarrollo organizacional			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observación</li> <li>➤ Entrevista</li> <li>➤ Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuestionarios de entrevista</li> <li>➤ Guías de observación</li> <li>➤ Escala de Lickert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alumnos.</li> <li>➤ Directivos</li> <li>➤ Profesores.</li> <li>➤ Padres de familia</li> </ul>	Análisis estadístico Correlacional SPSSV15.0 ANOVA y el programa para cálculos Excel 2007 para Windows.

¿Cuál es la relación entre el resultado en la satisfacción de los usuarios del servicio educativo y desarrollo organizacional?	Determinar la relación entre el resultado en la satisfacción de los usuarios del servicio educativo y el desarrollo organizacional.	Existe una relación entre el resultado en la satisfacción de los usuarios del servicio educativo y el desarrollo organizacional			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observación</li> <li>➤ Entrevista</li> <li>➤ Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuestionarios de entrevista</li> <li>➤ Guías de observación</li> <li>➤ Escala de Lickert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alumnos.</li> <li>➤ Directivos</li> <li>➤ Profesores.</li> <li>➤ Padres de familia</li> </ul>	Análisis estadístico Correlacional SPSSV15.0 ANOVA y el programa para cálculos Excel 2007 para Windows.
¿Cuál es la relación entre eficacia de los resultados claves y desarrollo organizacional?	Determinar la relación entre eficacia de los resultados claves y el desarrollo organizacional.	Existe una relación entre eficacia de los resultados claves y el desarrollo organizacional			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observación</li> <li>➤ Entrevista</li> <li>➤ Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuestionarios de entrevista</li> <li>➤ Guías de observación</li> <li>➤ Escala de Lickert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alumnos.</li> <li>➤ Directivos</li> <li>➤ Profesores.</li> <li>➤ Padres de familia</li> </ul>	Análisis estadístico Correlacional SPSSV15.0 ANOVA y el programa para cálculos Excel 2007 para Windows.