UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EFQM EN UNA INSTITUCION DE EDUCACIÓN MEDIA COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA".

TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PRESENTADO POR

EMERSON JOEL CUBÍAS ESTUPINIÁN

ASESOR

MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN

DICIEMBRE DE 2020

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR

INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA
VICERRECTOR ACADÉMICO

LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN

LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA

MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE
DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

SAN SALVADOR, DICIEMBRE DE 2020

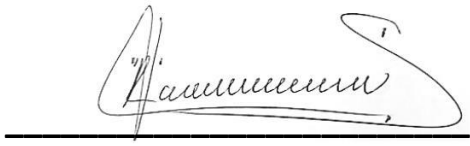
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Maestro Mario Ernesto Nóchez
Presidente

Maestro Rafael Espinoza
Primer Vocal



Maestro Aristides Ramos
Segundo Vocal

Maestro Manuel Ernesto Aparicio Guzmán
Asesor

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Educación

Mes: NOVIEMBRE Año: DOS MIL VEINTE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecisiete del día veinticuatro de noviembre del año dos mil veinte, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EFQM EN UNA INSTITUCION DE EDUCACIÓN MEDIA COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA", presentado por: LIC. EMERSON JOEL CUBÍAS ESTUPINIÁN, para optar al grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRO. MARIO ERNESTO NÓCHEZ MONTES
Presidente

MTRO. RAFAEL ESPINOZA
1er. Vocal

MTRO. JOSÉ ARISTIDES RAMOS SÁENZ
2do. Vocal

LIC. EMERSON JOEL CUBÍAS ESTUPINIÁN
Sustentante

DEDICATORIAS

A Dios Padre todo poderoso, por darme las fuerzas y sabiduría necesaria para culminar este proceso de formación tan importante, guiándome por el camino correcto y ayudándome a superar todo obstáculo que se puso en mi camino.

A mi querida madre, Ana Lissette Estupinián de Ventura, porque a pesar de la distancia nunca ha dejado de apoyarme, de creer en mí, y ha sido la que siempre me ha motivado a seguir luchando y superar metas, sacrificando todo para que sus hijos podamos salir adelante.

A mi esposa amada, Sonia Isabel Iraheta de Cubías, por haber compartido conmigo esta lucha que tantos sacrificios nos ha costado, dándome siempre todo su apoyo y amor, siendo un pilar muy importante para mí en el cual podía apoyarme en los momentos más difíciles.

A mis hijos, Arjen Emerson Cubias Iraheta y Ashley Anelisse Cubias Iraheta, por ser mi inspiración para superarme y buscar una mejor calidad de vida, siendo tan lindos y compresivos conmigo en momentos en los cuales debía trabajar, dándome sus caricias y apoyo.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, porque de alguna manera todos han sido un gran apoyo en mi proceso de formación, recibiendo sus consejos y ayuda para seguir siempre hacia adelante luchando por mis metas.

A mi amigo y compadre, Alfredo Antonio Abarca, con quien juntos iniciamos esta travesía y juntos la terminaremos, dándonos siempre apoyo y compartiendo grandes recuerdos.

A mi madrina, Falconery Lara, por su incondicional apoyo durante tantos años, siendo un pilar fundamental para la culminación de mis estudios.

A mi compañero de trabajo y amigo, Rufino Rafael Alegría, por haber creído siempre en mí, motivándome a seguir adelante y brindándome su apoyo en todo momento.

A mi asesor, Maestro Manuel Ernesto Aparicio, por la paciencia, acompañamiento y confianza en mi persona al momento de desarrollar cada capítulo de la tesis expuesta, como también agradecer a los maestros Mario Nóchez, Rafael Espinoza y Aristides Ramos, en categoría de presidente, primer vocal y vocal suplente respectivamente de izquierda a derecha, por fungir como jurado evaluador, por los comentarios en pro de la elaboración de una tesis de calidad.

A la Universidad Pedagógica de El Salvador por la oportunidad de formarme académicamente, aportando a mi desarrollo personal y profesional, recibiendo de ellos una educación de calidad, también a los maestros de la Universidad Pedagógica de El Salvador, que me impartieron en algún momento sus conocimientos y experiencias.

RESUMEN

La presente investigación expone las características del Modelo de Excelencia de la Asociación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM), para su aplicación en una institución de educación media. Revisa el concepto de calidad en la educación y los principios de la Calidad total, fundamentales para el desarrollo de los modelos de excelencia. Desde su creación en 1991, la Comisión Europea, la Organización Europea para la Calidad y la Asociación Europea para la Gestión de la Calidad, han promovido su utilización en las organizaciones empresariales y de otro tipo, incluidas las educativas, para la introducción de los principios de Gestión de Calidad Total. Las administraciones públicas promueven la aplicación del modelo en los centros educativos, apoyados desde la administración pública que supervisan su aplicación y entrega premios y reconocimientos.

Este análisis, permite observar cómo los procesos educativos se ven afectados por la inserción del Modelo EFQM. Además de la complejidad, entendimiento y apropiación del lenguaje de la gestión en contraste al contexto educativo; con esta investigación, se manifiesta su vinculación con los procesos curriculares que se desarrollan en la educación. La investigación es de tipo bibliográfica, usa información documental con base a la estructura del Modelo EFQM. Adicional toma aportes de quienes participaron en el proceso de vinculación y posterior alcance del sello de calidad del Modelo EFQM. En conclusión, la inserción del Modelo EFQM en la educación demanda de procesos que partan de la concientización en los miembros de la institución. Exige un diálogo entre la propuesta pedagógica y el modelo de gestión a fin de obtener un resultado adecuado en los aprendizajes de los estudiantes. El uso de un modelo de gestión debe optimizar la enseñanza, más que el sentido de estrategia promocional entre instituciones educativas.

ABSTRAC

This research exposes the characteristics of the Excellence Model of the European Association for Quality Management (EFQM), for its application in a secondary education institution. It reviews the concept of quality in education and the principles of Total Quality, fundamental for the development of models of excellence. Since its creation in 1991, the European Commission, the European Organization for Quality and the European Association for Quality Management have promoted its use in business and other organizations, including educational ones, for the introduction of the principles of Total Quality Management. Public administrations promote the application of the model in educational centers, supported by the public administration that supervises its application and awards prizes and recognitions.

This analysis allows us to observe how educational processes are affected by the insertion of the EFQM Model. In addition to the complexity, understanding and appropriation of the language of management in contrast to the educational context; With this research, its link with the curricular processes that are developed in education is manifested. The research is bibliographic, uses documentary information based on the structure of the EFQM Model. Additionally, it takes contributions from those who participated in the process of linking and later reaching the quality seal of the EFQM Model. In conclusion, the insertion of the EFQM Model in education demands processes that start from the awareness of the members of the institution. It requires a dialogue between the pedagogical proposal and the management model in order to obtain an adequate result in the students' learning. The use of a management model should optimize teaching, rather than the sense of promotional strategy between educational institutions.

INDICE

Presentación ..... **i**

Introducción ..... **ii**

CAPITULO I: Planteamiento del Problema **16**

1.1 Antecedentes 16
1.2 Definición o planteamiento del problema 19
1.3 Objetivos de investigación 21
Objetivo General *21*
Objetivos Específicos *21*
1.4 Justificación 22
1.5 Alcances y Limitaciones del estudio 24

CAPÍTULO II: Marco Teórico **26**

2.1 Evolución Histórica de la Calidad 26
2.1.1 Evolución de la calidad *26*
2.1.2 Concepto de calidad en educación *28*
2.1.3 Principios de calidad educativa *31*
2.1.4 Factores que intervienen en la calidad educativa *36*
2.1.5 Componentes de la calidad en instituciones educativas *37*
2.2 Gestión de la calidad en educación 38
2.2.1 Evolución Histórica de la Gestión de la Calidad *38*
2.2.2 Definición de gestión educativa *40*
2.2.3 Elementos de la gestión educativa *41*
2.2.4 Principios de la gestión educativa *42*
2.3 Fundamentos teóricos y conceptuales del Modelo de Excelencia EFQM 46
2.3.1 Fundamentos del Modelo *46*
2.3.2 El Modelo EFQM *47*
2.3.3 Conceptos Fundamentales *48*
2.3.4 Estructura del modelo EFQM *50*
2.3.5 Esquema Lógico REDER *53*
2.3.6 Sellos y niveles de excelencia *54*
2.4 La experiencia del modelo EFQM en el campo educativo 56

CAPÍTULO III: Metodología **59**

3.1 Método o enfoque metodológico 59

3.2 Técnicas 60
3.3 Estrategia de análisis de datos 61
CAPÍTULO IV: Análisis y discusión de los resultados 64
CAPÍTULO V: Conclusiones y Propuesta de mejora 80
5.1 Conclusiones 80
5.2 Propuesta de mejora 84
Referencias 109
Anexos 112

Índice de Tablas

Tabla 1: Conceptos Fundamentales de Excelencia 49
Tabla 2: Criterios de Excelencia del Modelo EFQM 51
Tabla 3: Publicaciones obtenidas de la base de datos Google Schoolar 72
Tabla 4: Análisis del objeto de estudio 72
Tabla 5: Criterios estudiados del Modelo EFQM 76
Tabla 6: Resultados de implementar el modelo EFQM 78
Tabla 7: Ejemplo Agentes 89
Tabla 8: Ejemplo Resultados 90
Tabla 9: Enfoques de acuerdo con los conceptos de Excelencia del Modelo EFQM 99
Tabla 10: Estado Actual de los Enfoques 100
Tabla 11: Importancia estratégica de los enfoques 101
Tabla 12: Valoración de Perfil de Conceptos Fundamentales 101
Tabla 13: Acciones a mejorar 105
Tabla 14: Control de Procesos de los Planes de Mejora 106

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Conceptos Fundamentales de Excelencia 48
Ilustración 2: Criterios del Modelo de Excelencia EFQM 50

Ilustración 3: Esquema REDER 54

Ilustración 4: Evolución del Modelo EFQM 70

Ilustración 5: Liderazgo EFQM en Centros Educativos 73

Presentación

Transformar la gestión de las escuelas para mejorar la calidad de la educación tiene varios significados e implicaciones; se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo) y conlleva a crear y consolidar formas de hacer distintas, que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia, lograr la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.

La presente investigación es un referente para comprender la conveniencia de utilizar un modelo de gestión de la calidad en las instituciones educativas, identificando una serie de factores involucrados en la calidad educativa.

El estudio obedece a una investigación de tipo bibliográfico denominada "Diseño de un modelo de gestión de calidad EFQM en una institución de educación media como estrategia para mejorar la calidad educativa**"**. De esta temática general, se realizó la investigación con el objetivo de identificar cuales elementos, criterios y objetivos del modelo investigado podrían contribuir a una mejora en la calidad educativa de las instituciones que lo aplican.

Para tales fines, se empleó una metodología iniciada con un proceso de revisión bibliográfica pertinente al tema, catalogando aquella información que sería útil para la investigación y posteriormente la realización de un análisis de los resultados obtenidos presentados en el presente documento.

Introducción

La calidad en la educación se ha definido mediante un sistema de coherencias múltiples cuyas notas son funcionalidad, eficacia y eficiencia. La funcionalidad se entiende como la respuesta dada por el sistema educativo a las necesidades de formación de la sociedad. Estas necesidades son recogidas en los Sistemas Educativos y deben ser atendidas en los centros educativos, a través de los proyectos para el desarrollo del plan de estudios y la formación de los alumnos. Una organización será eficaz si logra las metas educativas de calidad que se había propuesto, y será eficiente si hace un uso correcto de sus recursos, tanto personales como económicos y materiales, para conseguirlas. (Cantón Mayo & Vázquez Fernández, 2010)

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

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

En este marco, se puede hablar de calidad en la gestión educativa teniendo en cuenta la formación del docente, la enseñanza. la infraestructura, el currículo, los procesos y rendimiento escolar, en la medida que contribuyen a la eficacia del sistema para la habilitación de capacidades productivas y ciudadanas que son útiles para que la persona sea fin y medio del progreso y la transformación social.

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

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

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

El modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) permite que las instituciones se conozcan utilizando un significativo proceso de autoevaluación. Sus fundamentos están centrados en principios Humanistas, de Liderazgo, Autoevaluación, Mejora Continua y Calidad Total que permiten considerar las instituciones educativas de manera global en la medida en que integran la gestión directiva, administrativa, pedagógica y comunitaria y agrupan sus procesos de gestión en los nueve criterios que lo conforman.

Capítulo I: Planteamiento del problema; contiene el Problema de investigación, la justificación de la investigación, así como sus limitaciones, antecedentes y objetivos general y específicos.

Capitulo II: Denominado Marco teórico, describe los conceptos de calidad educativa, modelo de gestión EFQM y gestión estratégica, está referido a los antecedentes de estudio, los fundamentos teóricos y enfoques de la investigación.

Capitulo III: comprende el Marco Metodológico, donde se presenta el tipo de estudio y diseño correspondiente, así como los métodos, técnicas e instrumentos de investigación y métodos de análisis de datos sobre esta investigación.

En el Capítulo IV, Análisis y discusión de los resultados, se presentan los resultados donde se expone la descripción, análisis, interpretación y discusión de los mismos que justifican los logros obtenidos en la investigación que dieron cumplimiento a los objetivos de la misma.

En el Capítulo V, se presentan las Conclusiones y Propuesta de Mejora.

Finaliza con la presentación de las referencias bibliográficas consultadas y los anexos elaborados en el trabajo.

CAPITULO I: Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes

Los modelos de gestión de la calidad educativa son muy diversos, pueden estar encaminados a rediseñar el currículo de la institución, a rediseñar los formatos de evaluación, a promover la actualización de los docentes o también a brindar apoyo a los alumnos con bajo rendimiento escolar.

La investigación está encaminada a formular una propuesta para la mejora en la calidad educativa, abarcado todas las funciones y actividades de la institución, vinculando las necesidades relevantes de la sociedad en un ámbito o contexto dado. Las necesidades y los objetivos, que orientarán la elaboración de los programas, la realización de los procesos, de los productos y de los servicios deben estar especificados, para dar respuesta a dichas necesidades, si bien a veces existen necesidades que se hacen explícitas con el tiempo, con lo que su satisfacción aportará valor añadido sobre lo especificado.

Desarrollar la calidad dentro de la organización, supone contar con un Sistema de Gestión de Calidad y estar formado en los modelos de evaluación de programas y centros, y sus procedimientos, así como en los modelos de excelencia.

La finalidad del modelo de gestión de la calidad aplicado a una institución de educación media es conocer la realidad del centro mediante la autoevaluación, y reflexionar sobre ella, lo que posibilitará elaborar planes y estrategias de mejora. Estas dos características, junto con la implicación de todos en el proceso de autoevaluación y la toma de decisiones, se consideran factores que inciden en la mejora de la calidad de los servicios que el Centro Educativo presta a la sociedad.

Existen diversos modelos, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito educativo. Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el

modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM. en 1992. Mientras tanto, muchos países, se inspiraron en alguno de estos para organizar sus propios modelos y premios nacionales de calidad. A fines de 1998, una iniciativa de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado impulsó la creación de otro modelo regional, esta vez Iberoamericano.

La implementación del Modelo de Excelencia de la Asociación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) en la educación demanda de procesos que partan de la concientización en los miembros de la institución. Exige un diálogo entre la propuesta pedagógica y el modelo de gestión a fin de obtener un resultado adecuado en los aprendizajes de los estudiantes. El uso de un modelo de gestión debe optimizar la enseñanza, más que el sentido de estrategia promocional entre instituciones educativas.

Para este enfoque se referencia principalmente el trabajo desarrollado por Mediano y Losada (2005) en su texto “El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos”.

Respecto a la finalidad de aplicar este modelo a la Educación, se infiere de Mediano y Losada (2005) que la finalidad del modelo aplicado al ámbito educativo es descubrir la realidad de la organización educativa mediante la autoevaluación y reflexionar sobre ella, lo que posibilitará elaborar planes y estrategias de mejora. Estas dos características, unidas al conocimiento de los procesos de autoevaluación y la toma de decisiones, se consideran factores que inciden en la mejora de la calidad de los servicios que el Centro Educativo presta a la sociedad.

El Modelo define nueve factores críticos a los que denomina criterios, fundamentados en elementos o indicadores. La comprobación sistemática de la existencia o no de dichos indicadores en la institución, como procedimiento para la autoevaluación “permite tener un conocimiento del funcionamiento del centro

basado en hechos, con el fin de elaborar proyectos y planes de mejora en coherencia con las necesidades detectadas”

En cuanto a la aplicación de este modelo en la educación, indican Mediano y Losada (2005) que: Las administraciones educativas, los sistemas educativos y las instituciones educativas públicas y privadas participan del interés por el movimiento de la calidad total, para el logro de la excelencia, a través de la implicación de todos los miembros de la institución, en sus distintos niveles de responsabilidad, en los procesos de gestión y autoevaluación para la mejora y rendimiento de cuentas a la sociedad.

La Comisión Europea, desde 1997, promueve la utilización del Modelo EFQM para la evaluación de instituciones educativas, y son muchas las administraciones educativas públicas que lo han adaptado. En España, desde esa fecha, el Club Gestión de Calidad (CGC), representante en España de EFQM, con el Instituto de Técnicas de Estudio de la Confederación Española de Centros de Enseñanza (ITE, CECE) y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD), hicieron una adaptación del modelo para su aplicación en los Centros Educativos, actualizada en el 2001 que ha sido revisada en años posteriores.

La finalidad del modelo aplicado al ámbito educativo es conocer la realidad del centro mediante la autoevaluación, y reflexionar sobre ella, lo que posibilitará elaborar planes y estrategias de mejora. Estas dos características, junto con la implicación de todos en el proceso de autoevaluación y la toma de decisiones, se consideran factores que inciden en la mejora de la calidad de los servicios que el Centro Educativo presta a la sociedad. (p.38)

Por otra parte, en el contexto colombiano encontramos un total de 464 colegios según la base de datos del Ministerio de Educación (2018) que han emprendido y certificado la aplicación del modelo EFQM ante el MEN. Certificaciones que indican que el mismo cobra vigencia dentro del panorama actual de la gestión escolar y que pueden ser verificados en la web del Ministerio de Educación colombiano, sección de Certificación y acreditación.

1.2 Definición o planteamiento del problema

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

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

En la segunda parte del libro "Reforma educativa en marcha en El Salvador Documento II, Consulta 95", en donde se recogen los aportes de los "Talleres de Valorización de la Educación", enmarcados en la Consulta 95 de cara a la Reforma Educativa, se encontró que los problemas más significativos son: burocracia en los procesos; carencia de un plan de desarrollo; falta de incentivos; mala organización administrativa; falta de apoyo técnico; falta de apoyo de los padres a los centros educativos; desconocimiento de reglamentos; no hay sanciones para maestros que faltan; falta de ética de algunos maestros; directores con poca capacidad administrativa, inadecuada e inoportuna planificación; incumplimiento de ley; falta de capacitación al personal técnico. Y las soluciones propuestas son: elaborar manuales de funciones; descentralizar las funciones administrativas; crear mecanismos de selección y contratación para directores, supervisores y jefes de departamento; participación de varias unidades en la

planificación educativa; definir redes de información; establecer un plan de desarrollo.

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

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

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

El problema que se pretende abordar en el presente trabajo de investigación por medio del planteamiento de la siguiente pregunta ***¿Cuáles objetivos, características y estrategias del modelo EFQM, implementado en algunos países de Hispanoamérica para la gestión de la calidad, pueden ser usados para diseñar un sistema en una institución educativa en El Salvador?***, con el propósito de lograr una comprensión de aquellos elementos de importancia que enriquecen y logran aportar el valor agregado en la gestión de la calidad educativa en el país.

La educación debe apuntar en el mejoramiento de la persona en su totalidad y a cada persona. En esta idea, la educación busca que la persona sea dueña de sus actos, así como, la formación y mejora de todas y cada una de las dimensiones que integran a la persona. Es decir, que la educación no se transforma en la simple transmisión de saberes o adoctrinamientos.

La Gestión de la Calidad de la Educación debe propiciar a los directivos y docentes de las instituciones educativas una percepción clara de cuáles son sus expectativas con respecto a la mejora de la calidad. Además, que con el uso de recursos, instrumentos y competencias se puede llevar a cabo procesos de planificación curricular y métodos de promover la mejora continua.

1.3 Objetivos de investigación

Objetivo General

Identificar los objetivos, características y estrategias del modelo de calidad EFQM que se usan con éxito en otros países de Hispanoamérica para la gestión educativa.

Objetivos Específicos

- Exponer el modelo EFQM en términos generales.

- Presentar en forma esquemática la aplicación del modelo EFQM en la gestión de calidad en educación.
- Proponer un plan de implementación del modelo EFQM en una institución de educación media, integrando el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Escolar Anual (PEA) en el modelo.

1.4 Justificación

La educación es un elemento fundamental y sumamente importante en el desarrollo de un país y El Salvador no es la excepción, es por eso que cualquier proyecto que se realice en pro de mejorar la calidad educativa estará siempre bien visto (Gutierrez Limon, 2009).

Actualmente el sistema educativo de nuestro país se enfrenta a diversos problemas como la deserción de alumnos, la deficiencia en el trabajo tanto del docente como del alumno y la carencia de un programa de vinculación con el sector productivo. Todo esto originado por la falta de cultura de calidad que existe en la sociedad salvadoreña; es por ello que se propone un modelo de implementación de Gestión de Calidad EFQM para instituciones de educación media.

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

Este modelo podrá ser aplicado en las instituciones de educación media, pero también en los otros niveles educativos con que cuenta nuestro país, siendo apoyado y respaldado por modelos preliminares que desde el surgimiento de los círculos de calidad hasta lo que ahora es el Departamento de Gestión de la Calidad se vienen desarrollando sin tomar la relevancia que se espera., acercando a todos los estudiantes sea cual sea su procedencia, condición física y situación

económica, los recursos materiales y humanos necesarios para una educación de calidad.

El MINED a través de la Dirección de Planificación (GPE/DGC) como unidad coordinadora del proceso de planificación de corto, mediano y largo plazo, pretende ser más eficiente en los procesos de evaluación de los Centros Educativos por medio de un Modelo de Gestión como garante para el Departamento de Gestión de la calidad de manera que integren todos y cada uno de los indicadores de los programas ejecutados.

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

El Modelo de calidad EFQM ofrece una herramienta integral que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas, a realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento y, en consecuencia, a mejorar su gestión. (Martinez Mediano & Rioperez Lozada, 2005)

Lo que no se mide, no se puede mejorar. Esa es la base de la filosofía EFQM. Para mejorar la competitividad de una organización, es necesario saber dónde está y, a partir de ahí, identificar los cambios y las acciones necesarias para avanzar en el camino hacia la excelencia en la gestión. Con esta filosofía de medición, las organizaciones logran identificar un conjunto de puntos fuertes, para poder potenciarlos, y oportunidades de mejora, en base a los cuáles poder definir objetivos, prioridades y tomar decisiones fundamentadas.

Las instituciones educativas necesitan un modelo de calidad para hacer frente a la gran complejidad del entorno actual. El Modelo EFQM ofrece ese marco

de trabajo que facilita a la organización el análisis de su gestión y la puesta en marcha de acciones para poder anticiparse a los cambios del entorno.

Además, se espera que los resultados de esta investigación sirvan para apoyar foros académicos de discusión y análisis de estudiantes universitarios que cursan carreras relacionadas con el área de gestión educativa, también como insumo para profesionales que brindan asesoría técnica a los responsables de la gestión educativa, o bien como recurso de apoyo para catedráticos que desarrollan programas de gestión educativa.

1.5 Alcances y Limitaciones del estudio

1.5.1 Alcance

Con el abordaje sobre la comprensión de la Gestión de la Calidad de la Educación, se analizará el Modelo EFQM, como enfoque de los Movimientos de Calidad en la educación. Se realizará una descripción sobre los fundamentos del Modelo, sus componentes, sellos y niveles de certificación.

Se propondrá un plan de implementación del modelo EFQM en una institución de educación media, integrando el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Escolar Anual (PEA) en el modelo.

El modelo de Gestión de la Calidad EFQM deberá integrar las áreas de Gestión administrativa y financiera, Gestión comunitaria, Gestión organizativa y Gestión pedagógica con los programas educativos que son lanzados por el gobierno para las instituciones de educación media de El Salvador.

La propuesta del Modelo es para la auto evaluación institucional integral en las instituciones de educación media del país.

El diseño del modelo estará comprendido por tres grandes componentes: el instrumento teórico; base para comprensión del modelo, los criterios de evaluación; donde se delimitarán los aspectos sujetos de análisis, y el instrumento de evaluación; donde se organizará de manera lógica los criterios que se pretenden estudiar de cada uno de los centros educativos que se sometan al modelo.

Se elaborará el documento que describe el Modelo de Gestión de Calidad EFQM listo para ser implementado.

1.5.2 Limitaciones

La investigación será del tipo bibliográfico, consultando diferentes fuentes; y no empírica por la dificultad de realizar trabajo de campo (entrevistas, encuestas, etc.), por lo que el estudio está basado completamente en investigación documentada de experiencias en países de Hispanoamérica. Se considera como limitante el nivel de acceso a documentación en internet, dado que no pueden ser consultadas fuentes físicas.

Es un proyecto netamente social que no persigue ningún fin de lucro.

Adaptación de terminología propia de administración de empresas al ámbito de educación, de manera que no impacte negativamente a la adopción del modelo.

CAPÍTULO II: Marco Teórico

En este capítulo se abordaron los fundamentos teóricos-conceptuales que se enmarcan en el contexto de esta investigación. El objetivo principal fue argumentar con las fuentes investigadas cada uno de los distintos aspectos y/o variables que se desarrollan en el presente estudio.

2.1 Evolución Histórica de la Calidad

2.1.1 Evolución de la calidad

Etimológicamente el término “Calidad” se encuentra en la palabra latina *qualĭtas,* la cual a su vez procede del griego y más en concreto del término *ποιόότης* y se refiere a las cualidades de algo. *Qualĭs* significa qué, qué es, refiriéndose a los atributos de algo.

Gómez (1991, pag. 22) la definió como “la satisfacción de un consumidor, utilizando para ello adecuadamente los factores humanos, económicos, administrativos y técnicos, de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre, de la empresa y de la comunidad”.

Podemos decir entonces, que se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio de salud, del servicio dental, del producto, de vida, educativo, etc.

Por ello, calidad es un concepto subjetivo, y el término proviene del latín. La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición.

Actualmente, el concepto de calidad, puede considerarse plenamente incorporado al ámbito empresarial. Sin embargo, se observa cierta confusión en empresas y entidades de todo tipo a la hora de manejar los conceptos de *aseguramiento de la calidad y la calidad* se puede definir como la capacidad de lograr objetivos de operación buscados.

La norma ISO 8402-94 define la calidad como: el conjunto de características de una entidad que le otorgan la capacidad de satisfacer necesidades expresas e implícitas.

La norma ISO 9000:2000 la define como: la capacidad de un conjunto de características intrínsecas para satisfacer requisitos.

El enfoque integrador de la calidad presenta tres perspectivas: (Elliot, 2017)

- **Perspectiva Interna**. Pone énfasis en la eficiencia. Parte del supuesto de que la empresa ofrece productos que le interesan al mercado, por lo que es importante elaborar el producto o servicio con la especial atención a los respectivos costos y la productividad, respetando lo pactado con el cliente de forma tácita o explícita.

- **Perspectiva Externa**. Pone la eficacia ante la eficiencia; énfasis en los deseos y satisfacción del cliente. En mercados con alto grado de rivalidad entre competidores, fuerte cambio tecnológico y cambios en las preferencias de los consumidores, es necesario centrarse en el cliente, que es quien indicará qué clase de productos necesita, con qué prestaciones y a qué precio.

- **Perspectiva Global**. Parte de la base de la empresa excelente es aquella que satisface las necesidades de todos los grupos de influencia relacionados con ella y lo hace con criterios de eficiencia. La excelencia pasa de ser un estado a alcanzar a una *filosofía* de *trabajo* que da lugar a un *proceso* dinámico de mejora en el que el objetivo es alcanzar la eficiencia y la

eficacia, cumpliendo al mismo tiempo con las exigencias de los diversos grupos de personas relacionadas con la organización, que son quienes justifican y posibilitan su existencia.

En resumen, este enfoque reúne el concepto de calidad desde el punto de vista del cumplimiento de los estándares impuestos por la empresa que produce en bien o producto, desde el punto de vista de los estándares demandados por el mercado (clientes), y el punto de vista de la excelencia: hacer las cosas bien a la primera.

2.1.2 Concepto de calidad en educación

Muñoz (2003) sostiene que la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan a pichar efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla, y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma, se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida.

Luego, Caro (2012) plantea que, el concepto calidad de la educación es subjetivo, socialmente construido, dependiente del contexto y está integrado por valores. De esta manera, distintos actores de la sociedad, tales como docentes, padres de familia, estudiantes y empresarios, manejan conceptos distintos.

Entonces, el concepto de calidad de la educación es polisémico, multidimensional y contextualizado. Alude a un rasgo o atributo de lo educativo, referido a distintos niveles (macro y micro) y a múltiples dimensiones de cada nivel; además, expresa concepciones de la educación, valores o criterios no siempre coincidentes. El punto focal de su acción es la educación definida como

instancia de construcción y distribución del conocimiento socialmente válido. Una educación de calidad es aquella que promueve:

- La construcción de conocimiento psicológica, social y científicamente significativo.
- El desarrollo de procesos de pensamiento y estrategias cognitivas que le permitan al sujeto aprender a aprender.
- La apropiación de instrumentos para participar en la vida económica, política y social, contribuyendo a la construcción de un modelo social democrático.

El desarrollo de habilidades básicas que posibiliten al educando, la inserción en condiciones adecuadas en el nivel siguiente del sistema educativo o la incorporación a la vida activa. La aplicación del conocimiento para operar sobre la realidad. La posibilidad de la duda y la discusión, la consideración de las características propias del sujeto de aprendizaje, en sus aspectos cognitivos, socio afectivos y psicomotrices. El crecimiento profesional del docente, desde esta perspectiva, es importante tener en cuenta factores políticos y culturales, donde se torna relevante la participación ciudadana como forma de gobierno. Sin embargo, en la actualidad percibimos un sistema educativo en el cual la calidad está sumamente deteriorada y cuestionada.

Tenti (2000) sostiene que resulta lamentable tener que afirmar que el deterioro de los insumos del proceso educativo (caída del gasto, deterioro del salario docente, disminución del tiempo de aprendizaje, etc.) no puede menos que producir un empobrecimiento de los procesos de producción del aprendizaje y, por lo tanto, una pérdida de calidad de los productos educativos.

De esta manera, la Calidad de la Educación es considerada un tema conflictivo en el ámbito educativo, enfrentándose diversas posturas en los diferentes momentos históricos.

En este sentido, es el vínculo entre calidad y cantidad del servicio educativo lo que debe ser revisado. Qué se enseña y quiénes deben aprender son, en consecuencia, dos cuestiones que forman un solo bloque de problemas.

Esto lleva a interrogarse sobre el perfil del estudiante que se pretende formar en un proceso educativo de calidad, qué características debe tener un docente como guía del proceso, con qué concepción de aprendizaje se cuenta, para qué tipo de sociedad y para quién sería de calidad. A la vez nos parece que es preciso definir a la calidad en cada situación particular, y que no es un valor absoluto. Hay que comprender las situaciones como dependientes de la existencia de múltiples factores.

Así, se le podrán atribuir a las calidades diferentes significados que dependerán de la perspectiva desde la cual se la mire, de la realidad social, de los sujetos que la anuncian y desde el lugar en que se hace. Por lo tanto, la definición de calidad de educación conlleva un posicionamiento político, social y cultural frente a lo educativo.

Al respecto, Escudero (1990) argumenta que existen distintos conceptos de calidad subyacentes en las principales concepciones curriculares que regulan las prácticas educativas. Estas concepciones constituyen una de las principales mediaciones entre las definiciones de políticas educativas y el proceso mismo de la educación, lugar en donde la calidad se logra o se frustra.

Es importante reconocer desde este punto de vista que el conocimiento constituye una variable sumamente importante en la explicación de las nuevas formas de organización social y económica. Son recursos fundamentales en la sociedad actual la información, el conocimiento y las capacidades para producirlos y mejorarlos. Se asumen así dos dimensiones de la calidad de la educación, que la primera tiene que ver con la apropiación del saber. Aquí es preciso distinguir dos dimensiones: (Camison & Gonzalez, 2007)

Una tiene que ver con el desarrollo de conocimientos y aptitudes. Esto es lo que se denomina el rendimiento y es lo que mide las pruebas tradicionales. Asociado con lo anterior, el que aprende no solo incorpora información y capacidades genéricas y específicas, sino que también desarrolla un tipo de relación (o una actitud con el saber y la cultura).

Una segunda dimensión del aprendizaje que provee un importante criterio de calidad de la educación tiene que ver con la cuestión ético-política. Es lo que algunos denominan aspecto valorativo de la educación e inclusive todo lo relacionado con aquellos valores sociales como la solidaridad, la sinceridad y veracidad de la comunicación, la moralidad, las virtudes cívicas, etc.

2.1.3 Principios de calidad educativa

En la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2006) se señaló la importancia de la preparación de los jóvenes en la sociedad contemporánea y de la facultad de las personas para intervenir con amplio criterio en la definición de las políticas públicas que repercutan e influyan en su vida personal, social, profesional y cultural.

En los Objetivos de Desarrollo del Milenio, creados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015) para reducir la pobreza mundial a la mitad para el año 2015, se contempla lograr la enseñanza primaria universal y se señala que *la calidad de la educación, es tan importante como la matrícula*.

Este enunciado es conocido por cada uno de los 190 países que integran la ONU, entre ellos El Salvador. El país no puede estar al margen de este tema, que representa un reto más para la educación; el Modelo que aquí se presenta pretende aportar elementos para coadyuvar en su cumplimiento. La reflexión teórica sobre calidad educativa es muy extensa y, evidentemente, responde a las peculiaridades de cada sistema educativo y a sus concepciones ideológicas; mucho se ha discutido sobre cómo mejorar la calidad de la educación, sin

embargo, al no contar con una definición clara de este concepto se sigue promoviendo el debate por la calidad educativa.

Para Latapí (2006) la calidad es la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad, como paradigma de macro planeación. En el plano micro, la calidad arranca en la interacción personal maestro-alumno; en la actitud de éste ante el aprendizaje. Al respecto se consideran dos aspectos: la gestión escolar y la gestión pedagógica, como elementos interrelacionados.

Es importante tener presente la definición de calidad educativa propuesta por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1990) “La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación, es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos”.

En este orden de ideas, el derecho a la educación, que toda persona posee, va más allá del acceso a la escuela; implica garantizar el desarrollo de competencias para seguir aprendiendo. En este contexto, la calidad de la educación debe:

Considerar que un mayor nivel educativo es fundamental para el desarrollo humano de un país, tanto para elevar la productividad como para fortalecer la democracia y alcanzar una mejor calidad de vida. Alcanzar la gratuidad, logrando que el Estado absorba los gastos que de manera directa inciden en los ingresos de las familias de escasos recursos.

Además, garantizar el derecho a la no discriminación para que las personas, sea cual fuere su origen o condición, tengan suficientes oportunidades educativas. Se establece que una educación es de calidad si ofrece los apoyos que cada quien necesita para estar en igualdad de condiciones para aprovechar al

máximo las oportunidades educativas y ejercer el derecho a la educación, con el propósito de alcanzar los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje de acuerdo con sus capacidades.

Y, de acuerdo con Rendón (2009) sus principios son:

Flexibilidad: Se refiere a que la educación que se imparte a través del sistema educativo en su conjunto tiene que adaptarse a las características de los estudiantes en los diversos contextos sociales y culturales, lo cual exige transitar de una pedagogía de la homogeneidad a una pedagogía de la diversidad, para potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje optimizando el desarrollo personal y social.

En tal caso, las instituciones educativas han de partir de la singularidad inherente para propiciar las formas de gestión pertinentes que la lleven a cumplir con sus propósitos institucionales.

Es preciso respetar e impulsar la autogestión de las organizaciones educativas para que, en el ámbito de su competencia, responda a la población que beneficia al satisfacer sus demandas con un sentido de empatía y responsabilidad. Las políticas, los programas y los proyectos educativos, desde su diseño, consideran el punto de vista de los beneficiarios, además, se mantiene la posibilidad de hacer las adaptaciones correspondientes en los diferentes niveles de concreción y temporalidad sin que se contravengan las normas y criterios básicos de operación.

Equidad: Para no confundir equidad con igualdad, es conveniente aclarar que son aspectos diferentes y a la vez inseparables. Se entiende por igualdad al tratamiento homogéneo que se da a las personas y por equidad al tratamiento diferenciado dentro de esa igualdad. Una educación de calidad con equidad, es aquella que se brinda a todos por igual, pero considerando las características y oportunidades que cada beneficiario requiere, es decir, es importante la

individualidad de los estudiantes, su contexto social, su ámbito cultural y su entorno geográfico.

La equidad es un ordenador de diversidades, comprende principios de igualdad y diferenciación, al responder a las necesidades de cada persona asegura que todas tengan oportunidades diferenciadas para hacer efectivo su derecho a la educación.

Es obligación de los sistemas educativos asegurar la equidad desde una triple dimensión:

- Equidad de acceso, entendida como la oportunidad de incorporación a los diferentes niveles educativos sin distinción de ninguna naturaleza;
- Equidad en los recursos y calidad de los procesos educativos, que consiste en establecer un trato diferenciado no discriminatorio de los recursos financieros, materiales, humanos, tecnológicos y pedagógicos, según las distintas necesidades y capacidades de personas o grupos.
- Equidad en los resultados de aprendizaje, donde independientemente del origen social, cultural o geográfico, todos los estudiantes deberán alcanzar resultados de aprendizaje equiparables, generando escuelas inclusivas que favorezcan el encuentro entre diversos grupos sociales.

Relevancia: Una educación relevante es aquella que, partiendo de las exigencias sociales y el desarrollo personal, genera aprendizajes significativos. La relevancia se refiere al ¿qué? y ¿para qué? de la educación, al aprendizaje de competencias para participar en los diferentes ámbitos y retos que impone una sociedad del conocimiento; se refiere a la facultad para desarrollar un proyecto de vida en relación con otros.

Se relaciona entonces con los más altos fines educativos, desde la perspectiva político-social situada en un contexto y en un momento histórico determinado. La relevancia de la educación debe dar cuenta del tipo de aprendizajes establecidos como indispensables por y para la humanidad de

nuestro siglo; de la posibilidad de conocer, vivenciar, respetar los derechos y libertades humanas fundamentales, por lo que debe existir un equilibrio entre las demandas educativas sociales y las de desarrollo personal de los individuos, en una idea holística de lo formativo.

Pertinencia: Este principio remite al significado que la educación tenga para los beneficiarios directos, considerando los contextos sociales y características de los estudiantes, en congruencia con el currículo a desarrollar; de tal forma que los contenidos educativos sean eminentemente significativos, acordes y vanguardistas, que se puedan apropiar considerando la idiosincrasia, el momento histórico y los avances científicos y tecnológicos en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Se refiere también a la importancia de que los contenidos de la educación sean significativos para personas de distintos estratos sociales, culturas e intereses; de forma tal, que pueda aprehenderse la cultura local, nacional y mundial, para constituirse como sujetos universales, desarrollando su autonomía, autogobierno, libertad y su propia identidad. La pertinencia, demanda la inclusión del otro pese a las diferencias culturales, de acceso al conocimiento, al aprendizaje, al éxito escolar y a las oportunidades sociales.

Eficacia: Hace referencia a la medida y proporción en la que se alcanzan los objetivos educativos, respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes, su relevancia y pertinencia. Es lo que se observa y valora como impacto de la educación. La eficacia da cuenta de qué nivel y en qué medida los niños acceden y permanecen en la escuela, si son atendidas sus necesidades educativas, del egreso oportuno de los estudiantes, del logro de los aprendizajes correspondientes en cada nivel educativo y de que los recursos estén distribuidos de manera que se beneficien los procesos de aprendizaje.

En síntesis, la eficacia es la valoración de que las metas educativas son alcanzadas por todos y de que no reproducen diferencias sociales, traducidas en una inequitativa distribución de oportunidades.

Eficiencia: Se refiere a la relación existente entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados, mediante la utilización óptima de los recursos destinados para ello. En el sistema educativo nacional se asocia a la eficiencia con los niveles de logro de indicadores que se alcanzan en un período determinado. La eficiencia compromete un atributo central de la acción pública, el cual radica en que ésta honre los recursos que la sociedad a través del Estado destina para tal fin, por lo que la obligación de ser eficiente toca a la garantía de un derecho ciudadano.

Por tanto, la eficiencia se concreta en la actuación responsable de los servidores públicos al hacer que los recursos destinados a la educación logren los propósitos de manera óptima y oportuna. Pensar en estos principios de la calidad educativa conlleva una seria intencionalidad de configurar políticas y acciones que apunten a una educación de aspectos más amplios.

2.1.4 Factores que intervienen en la calidad educativa

De los muchos estudios que hay al respecto, se han escogido los siguientes por cuanto abarcan gran parte de los elementos que se han señalado al definir la calidad en la educación. Graells (2002) planteó estos factores:

Los recursos materiales disponibles: aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos.

Los recursos humanos: nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, ratios alumnos/profesor, tiempo de dedicación. Los servicios y las actuaciones que

realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización. En este sentido es muy importante su participación y compromiso

La dirección y gestión administrativa y académica del centro: labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.

Aspectos pedagógicos: PEC (proyecto educativo de centro), PCC (proyecto curricular de centro), evaluación inicial de los alumnos, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos.

2.1.5 Componentes de la calidad en instituciones educativas

Si resulta complejo precisar el concepto de calidad educativa, mayor aún es la dificultad para precisar los niveles de calidad de la misma, ni el determinar cuándo una institución educativa es de calidad.

Gento Palacios (1996, pág. 116) afirmó que, si “la finalidad esencial de las instituciones educativas parece ser el impulso y orientación de la educación en sus propios alumnos, podría considerarse que una institución educativa de calidad sería aquella en la que sus alumnos progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles”.

Pero para poder sustentar esta afirmación se necesita conocer una serie de aspectos del centro educativo relacionados con la organización, la gestión, la dirección, los resultados académicos, etc. y para ello precisamos disponer de unos referentes o componentes a los que con frecuencia se denomina variables.

Existen dos tipos de componentes: indicadores o identificadores y predictores. (Gento Palacios, 1996)

Unos sirven para constatar la calidad como efecto, son los indicadores, que ponen de manifiesto el grado de calidad alcanzado y nos ofrecen el perfil de calidad de un centro educativo. Son las variables dependientes o de criterio y la Fundación Europea para la Gestión de Calidad los llama resultados. Los componentes, indicadores o variables dependientes, de criterio o resultados se refieren a los componentes que permiten medir el grado de idoneidad de aquello que se evalúa, es decir, con la calidad de la institución (procesos, resultados, opinión de los clientes, etc.).

Otros se refieren a los factores o características que han de reunir las instituciones educativas para lograr niveles aceptables de calidad. Son los predictores, que la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad denominan agentes de la calidad. Son los elementos propios del centro que hacen posible y previsible la aparición de un determinado efecto en el mismo.

2.2 Gestión de la calidad en educación

2.2.1 Evolución Histórica de la Gestión de la Calidad

Durante muchos años, se pensó que la calidad estaba asociada rigurosamente con la fábrica, y que dependía básicamente de métodos tradicionales de control de calidad, excluyendo otras variables que contribuían a arrojar una calidad superior. Pero este concepto ha evolucionado hasta llegar a convertirse en sinónimo de sistema de gestión empresarial, que busca conseguir la satisfacción de los clientes, empleados, accionistas y la sociedad.

En tal sentido Juran (1999), con su visión particular, ha enfatizado un aspecto diferente de la calidad, marcando la evolución del concepto. A comienzos de siglo en las empresas industriales, la calidad estaba orientada hacia la producción, por lo tanto, era el grado en que un producto cumplía con las especificaciones técnicas que se habían establecido cuando fue diseñado.

Posteriormente, se incorpora al concepto la importancia de la satisfacción de los clientes, definiendo la calidad para ese momento como el conjunto de propiedades y particularidades de un producto o servicio que permitían satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas.

En los últimos anos, la calidad ha trascendido hacia todos los ámbitos de la empresa, pudiendo verse como todas las formas en que la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, empleados, accionistas y toda la sociedad en general. (Porter, 2000)

Esta última definición engloba conceptualmente a las dos anteriores. La evolución de este concepto proviene de la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y en definitiva a la sociedad. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto, sino que en la actualidad es un factor estratégico clave de competencia del cual depende la mayoría de las empresas, no solo para mantener su posición en el mercado, sino para asegurar su supervivencia.

A medida que el concepto de calidad ha ido evolucionando, también han venido progresando los mecanismos mediante los cuales las empresas han gestionado la calidad.

A partir de los años 80 y hasta mediados de los 90, la calidad se asume como un proceso estratégico. Este es quizá uno de los cambios más significativos que ha tenido el concepto, pues a partir de este momento se introducen los procesos de mejora continua. La calidad, que ahora ya no es impulsada por inspectores sino por la dirección, se contempla como una ventaja competitiva. Además, toma como centro de acción las necesidades del cliente. Los Sistemas de Gestión se consolidan y la implicación del personal aumenta.

2.2.2 Definición de gestión educativa

Por su etimología, el término gestión proviene del latín gestio, y evoca la acción y la consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la realización de una operación, un asunto, un proyecto, un anhelo cualquiera, etc. El término es distinto al de administración, que enfoca las ideas de dirigir, disponer, gobernar, organizar u ordenar una determinada situación. Veamos las siguientes definiciones:

Respecto de la definición de gestión educativa, (Carrasco, 2002, pág. 145) sostuvo que “es un aspecto fundamental de la educación, que juega un rol importante en la conducción y realización de las actividades, que van a conducir al logro de las metas y objetivos previstos en el sistema educativo; es así, como las instituciones educativas son vistas y analizadas como organizaciones desde la administración”.

Luego, (Choque, 2005, pág. 54) la definió como “una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes a desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo”.

Por su parte, (Alvarez, 2007) sostiene que la gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

Entonces, se concluye que la gestión educativa es el conjunto de procesos teóricos y prácticos integrados y relacionados tanto horizontal como verticalmente dentro de un sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación.

De allí que la Gestión Educativa es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

2.2.3 Elementos de la gestión educativa

La teoría de la gestión educativa se deriva de la administración científica por lo tanto se sostiene que para una mejor conducción se toma en cuenta los siguientes elementos: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Al respecto, Linares (2006) sostiene que los elementos de la gestión educativa están organizados con fines didácticos, pues en la práctica es un conjunto; es decir son interdependientes entre sí, y que es imposible hablar de una sin abordar las demás.

- **La Planificación:** Al proceso de selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a tomar para afrontar el futuro de la empresa, se le llama proceso de planificación. La planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y es lógica actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar.
- **La organización:** Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.
- **La dirección:** La función de dirección es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo

desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo. La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.

- **La coordinación:** Significa relacionar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos del pleno de trabajadores.
- **La supervisión:** La supervisión es una práctica permanente en la organización y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y qué soluciones se pueden proponer para corregirlas.

2.2.4 Principios de la gestión educativa

Arava (1998) sostuvo que se deben considerar los siguientes principios en la gestión educativa:

- **Gestión centrada en los estudiantes:** La educación de los estudiantes es la razón de ser, el primer y último objetivo de una institución educativa. Por tanto, todas las acciones de conducción o dirección deben ser canalizadas para lograr este objetivo institucional.

- **Jerarquía y autoridad claramente definidas:** Permite garantizar la unidad de acción de la organización, en la cual la dirección ejerce funciones como tal: dirige, impulsa y ordena, sin disminuir las competencias propias de cada instancia.

- **Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones:** Esto significa determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados.

- **Claridad en la definición de sistemas de participación:** Para que la participación de los miembros de la comunidad educativa guarde coherencia con los objetivos institucionales, se debe establecer sistemas

bien definidos. Cada miembro debe conocer las formas, los momentos de su participación y la contribución coherente que esta debe tener con los objetivos institucionales.

- **Ubicación del personal de acuerdo con su competencia y/o especialización:** Se refiere a la necesidad de tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, para considerar su ubicación en el lugar en que tendrá mejor rendimiento y realización, lo cual contribuirá a optimizar el funcionamiento de la organización.

- **Coordinación fluida y bien definida:** Establecer instancias de coordinación ágil y oportuna, mejorar la sincronización de acciones, evitar esfuerzos innecesarios y permitir una mejor acción conjunta.

- **Transparencia y comunicación permanente:** Todas las acciones que se realicen a nivel de institución educativa deben ser conocidas por los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación. Esto contribuirá a tener un clima institucional favorable, evitando sospechas, malentendidos y acusaciones innecesarias.

- **Control y evaluación eficaces para un mejoramiento continuo:** El control debe proporcionar información que oriente de manera oportuna las decisiones y asegure la dirección que tomen las tareas en función de los objetivos institucionales.

Entonces, los principios de la gestión educativa son aquellos que van a orientar el proceso educativo.

2.2.5 Modelos de gestión de calidad

Adelli (2004) sostiene que la gestión educativa como disciplina es relativamente reciente; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción

humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en la gestión de las instituciones educativas:

- **Modelo normativo:** Se remonta a la segunda mitad del siglo XX como un esfuerzo por dar racionalidad al ejercicio de gobierno, para alcanzar un futuro deseado a partir de acciones que se realizan en el presente y que se encuentran fundamentalmente centradas en la proyección y la programación. Una crítica a este modelo es la ausencia de la dinámica social en sus procesos de planificación, donde el supuesto parecería ser que es posible delinear el futuro o presentarlo como escenario único y cierto.

- **El modelo prospectivo:** Comparte con el modelo anterior el mismo enfoque proyectivo, aunque esta vez aplicado a la construcción de más de un escenario; a diferencia del modelo normativo, el futuro ya no es visto aquí como un escenario único, posible de determinar a partir del pasado, sino como uno posible entre otros. La gestión viene a ser la construcción de escenarios alternativos, siendo el manejo financiero un elemento clave para decidir entre las opciones y proyectos alternativos, en donde predomina el análisis costo-beneficio.

- **El modelo estratégico situacional:** El modelo estratégico situacional surge en un contexto de crisis e incertidumbre generalizadas (años ochenta), que evidencia la necesidad de introducir un análisis situacional en los procesos de planificación estratégica ya conocidos, a fin de identificar los posibles problemas que amenazan la viabilidad de los objetivos o escenario deseado. En este análisis emergen los actores y se evidencia el papel que desempeñan según su ubicación, así como la diversidad y hasta antagonismo de sus intereses. Se reconoce también que cada realidad plantea sus propias condiciones de viabilidad, por lo que se convienen multiplicar los lugares y entidades a cargo de los procesos de planificación, para que puedan determinar sus propios objetivos y recursos.

- **Modelo de gerencia de la calidad educativa:** Surge a fines del siglo XX, por la preocupación de la calidad de los servicios y productos, llevada al ámbito de la organización del trabajo en términos de calidad total. Su aplicación a la gestión educativa da lugar a dos tipos de preocupaciones: por el resultado educativo y por los procesos que lo generan. Se reconoce la existencia de un usuario (o varios) con derecho a exigir un servicio de calidad educativo y se crean estándares y normas para medir la calidad, con atención especial a los procesos conducentes al logro de resultados. La gestión educativa vendrá a ser, entonces, un esfuerzo permanente y sistemático de revisión y mejora de los procesos educativos. Esto implica, identificar y reducir las fuentes de error (defecto cero), y con ello reducir los costos; dar mayor flexibilidad administrativa y operacional, disminuyendo la burocracia; y generar aprendizaje, productividad y creatividad. Vistos los procesos desde otra perspectiva, y consideradas la intensidad y la magnitud de los cambios en el contexto (década de los noventa), se plantea que no basta el esfuerzo por mejorar lo que existe, sino que se requiere de un cambio radical y cualitativo: es decir, de una reingeniería del sistema educativo.

- **Modelo de gestión de calidad educativa EFQM:** El modelo de excelencia EFQM para los centros educativos se basa en la siguiente premisa: los resultados de excelencia, en lo referente a los estudiantes, docentes, empleados y otras partes interesadas, se obtienen a través del liderazgo en la conducción de la política y la estrategia que se imprime por medio de las personas, de las alianzas estratégicas, de la asignación de recursos y de los procesos.

El presente trabajo expone las características del Modelo de Excelencia de la Asociación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM), para su aplicación a los centros educativos. Revisa el concepto de calidad en la educación y los

principios de la Calidad total, fundamentales para el desarrollo de los modelos de excelencia.

2.3 Fundamentos teóricos y conceptuales del Modelo de Excelencia EFQM

2.3.1 Fundamentos del Modelo

Con el breve abordaje sobre la comprensión de la Gestión de la Calidad de la Educación, se analizará el Modelo EFQM, como enfoque de los Movimientos de Calidad en la educación. Se realizará una descripción sobre los fundamentos del Modelo, sus componentes, sellos y niveles de certificación.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Mangement, EFQM), es una organización con sede en Bruselas, Bélgica, creada por catorce compañías europeas con la finalidad de brindar apoyo a las empresas a ser más competitivas en el mercado por medio del Modelo de excelencia EFQM.

El modelo de excelencia EFQM para los centros educativos, es una herramienta basada en nueve criterios, cinco de los cuales se ocupan de los medios y hacen referencia a las actividades y los esfuerzos de las organizaciones, como los desarrollan y que objetivos persiguen.

Los otros cuatro, abarcan los resultados de las organizaciones y la forma en que se miden. Existe una clara relación entre estas dos clasificaciones de criterios: los resultados, son causados por los medios y las actividades de la organización, de tal forma que se da una retroalimentación que procura la mejora, reconociendo la existencia de varios enfoques (medios), para alcanzar la excelencia sostenible en todos los aspectos de la educación.

2.3.2 El Modelo EFQM

El Modelo EFQM se presenta como un instrumento práctico y *no prescriptivo*, que permite a las organizaciones, independiente de su sector, tamaño, estructura, madurez e incluso perfil de liderazgo:

- Evaluar dónde están en el camino hacia la excelencia; ayudándolos a entender sus fortalezas claves y posibles carencias en relación con su Misión y Visión.
- Proveer una estructura básica para el sistema de gestión organizacional.
- Integrar iniciativas existentes y planeadas, removiendo duplicación e identificando carencias.
- Proveer de un único lenguaje y modo de pensar sobre la organización, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma.

Este instrumento proporciona una visión global de la organización, aporta a la comprensión de lo que hace y lo que logra para alcanzar la mejora continua hacia la excelencia. El modelo EFQM tiene lugar a la luz de la integración de tres componentes:

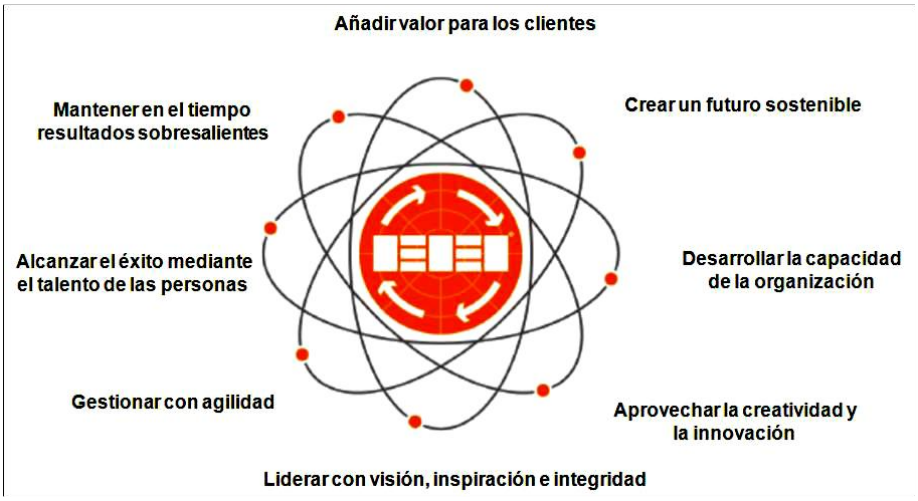
- Conceptos fundamentales de excelencia: principios básicos que constituyen los cimientos esenciales para cualquier organización alcance una excelencia sostenida.
- Estructura del Modelo EFQM de excelencia: marco conceptual que ayuda a hacer realidad en la práctica los Conceptos Fundamentales y el esquema lógico REDER
- Esquema Lógico REDER: herramienta poderosa de gestión y esquema dinámico de evaluación que constituye la columna vertebral que permite a la organización afrontar los retos que debe superar para hacer realidad la excelencia sostenida.

2.3.3 Conceptos Fundamentales

Para la EFQM las organizaciones excelentes manifiestan perfiles precisos que describen una cultura de calidad. Se los describe como atributos y formas de trabajar que les hacen destacar del resto.

Como se observa en el Gráfico 1, los ocho conceptos de calidad forman un dinamismo constante que los articula y vincula entre sí. Cada uno de ellos, tienen sus propios atributos y en la aplicabilidad se los mide determinando el estado de madurez de la organización con tres criterios: arranque, en camino y madurez; los cuales, permiten analizar donde se encuentra y a dónde se dirige.

Ilustración 1: Conceptos Fundamentales de Excelencia



Fuente: EFQM Publications. Conceptos Fundamentales de Excelencia. Bruselas: Club Excelencia en Gestión, 2013. (EFQM PUBLICATIONS 2013)

A continuación, se presenta una descripción breve de los atributos de los ocho conceptos de calidad.

Tabla 1: Conceptos Fundamentales de Excelencia

Concepto Fundamental de Excelencia	Atributo
Añadir valor para los clientes	Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.
Crear un futuro sostenible	Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.
Desarrollar la capacidad de la organización	Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.
Aprovechar la creatividad y la innovación	Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.
Liderar con visión, inspiración e integridad	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.
Gestionar con agilidad	Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas	Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.

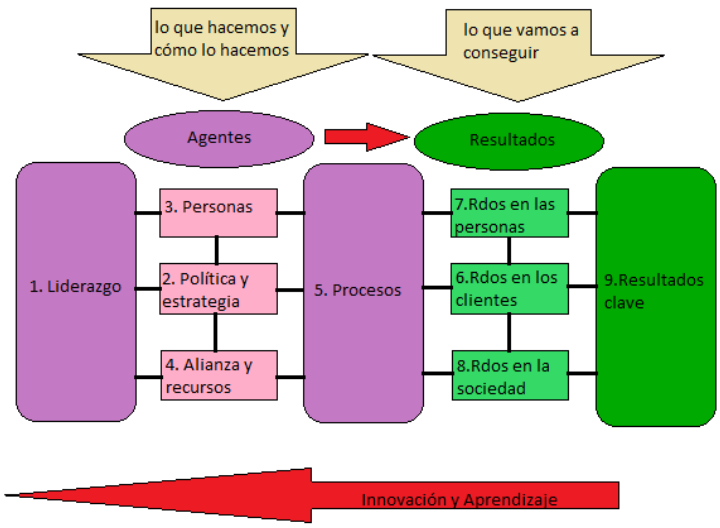
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes	Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

Fuente: EFQM Publications. *Conceptos Fundamentales de Excelencia*. Bruselas: Club Excelencia en Gestión, 2013. (EFQM PUBLICATIONS 2013)

2.3.4 Estructura del modelo EFQM

La estructura del Modelo de Excelencia EFQM se configura por nueve criterios, tal como se lo expone en el Gráfico 2, los cuales son un marco de trabajo no – prescriptivo, divididos en dos partes: Agentes y Resultados. El primero, se refiere a lo que hace la organización y el segundo, a lo que logra y cómo lo logra. En la medida y estilo en que se desarrollen los agentes, se arrojará determinados resultados, a su vez, la información que se obtenga de los resultados permitirá que se mejore a los agentes. Es una herramienta dinámica y cíclica de mejoramiento continuo.

Ilustración 2: Criterios del Modelo de Excelencia EFQM



Fuente: EFQM Publications. *Conceptos Fundamentales de Excelencia*. Bruselas: Club Excelencia en Gestión, 2013. (EFQM PUBLICATIONS 2013)

La mejora continua en los Agentes es dada por el aporte de los aprendizajes, la creatividad e innovación que desemboca en la mejora de los resultados.

Los nueve criterios, poseen su propia definición y papel dentro del despliegue del Modelo EFQM, apoyándose a su vez, en subcriterios, que se encuentran observados en organizaciones excelentes. A continuación, en la tabla se describen para cada criterio su respectiva definición y subcriterios.

Tabla 2: Criterios de Excelencia del Modelo EFQM

CRITERIO	DEFINICIÓN
Criterio 1 – LIDERAZGO	Las organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
Criterio 2 – ESTRATEGIA	Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
Criterio 3 – PERSONAS	Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la justicia e igualdad. Se preocupan, comunican,

	recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
Criterio 4 – ALIANZAS Y RECURSOS	Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.
Criterio 5 – PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
Criterio 6 - RESULTADOS EN LOS CLIENTES	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.
Criterio 7 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.
Criterio 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de

	interés relevantes de la sociedad.
CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

Fuente: EFQM Publications. *Conceptos Fundamentales de Excelencia*. Bruselas: Club Excelencia en Gestión, 2013. (EFQM PUBLICATIONS 2013)

2.3.5 Esquema Lógico REDER

Con esta filosofía de medición, las organizaciones logran identificar un conjunto de puntos fuertes, para poder potenciarlos, y oportunidades de mejora, en base a los cuáles poder definir objetivos, prioridades y tomar decisiones fundamentadas. Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en el **esquema REDER**: Resultados, Enfoque, Despliegue y Evaluación y Revisión. La utilización sistemática y periódica del sistema REDER es una herramienta que nos permite evaluar el rendimiento de la organización, lo que permite el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar.

El sistema **REDER** para los **agentes facilitadores**, persigue la mejora continua del sistema de gestión en cuanto a su capacidad para aportar resultados sobresalientes, entregando para ello un conjunto de elementos de gestión que se aplican a cada uno de los subcriterios. El Esquema Lógico REDER, representando en el Gráfico 3, expone cómo los resultados, enfoques, el despliegue conjuntamente con la evaluación ayudan a que los proyectos se desarrollen en la organización con eficacia y eficiencia en una estructura cíclica.

Ilustración 3: Esquema REDER

Fuente: EFQM Publications. *Conceptos Fundamentales de Excelencia*. Bruselas: Club Excelencia en Gestión, 2013. (EFQM PUBLICATIONS 2013)

Por otro lado, el sistema **REDER** en los **resultados**, se centra en asegurar que el sistema de gestión, mida un grupo coherente de resultados, asegurando que los datos sean fiables y estén segmentados de forma que facilite la toma de decisiones.

Actualmente las organizaciones necesitan un modelo de gestión para hacer frente a la gran complejidad del entorno actual. El Modelo EFQM ofrece ese marco de trabajo que facilita a la organización el análisis de su gestión y la puesta en marcha de acciones para poder anticiparse a los cambios del entorno local y global.

2.3.6 Sellos y niveles de excelencia

Las organizaciones que implementaron el Modelo EFQM en los procesos de gestión pueden voluntariamente postularse para la obtención del reconocimiento a la Excelencia en la Gestión.

El Reconocimiento a la Excelencia en la Gestión está basado a la luz de Sellos a la Excelencia que se encuentran configurados en niveles y estrellas. La

duración de cada reconocimiento es de dos años con derecho a renovación por medio del proceso de autoevaluación y validación por un agente certificado dela EFQM o sus partners.

A continuación, los sellos de excelencia:

Compromiso hacia la Excelencia (*Commited to Excellence*): abarca dos niveles o dos estrellas; de las cuales cada una requiere 100 puntos para su aprobación. Para acceder a estos niveles, las empresas deben someterse a un proceso de autoevaluación por medio de la herramienta *Quick Check*. En este punto la organización logra identificar el nivel de gestión y proponer planes o proyectos de mejora.

Excelencia europea 300+ o 3 estrellas (Recognised for excellence 3 stars): las organizaciones identifican su gestión en la organización, configuran una memoria respecto a los aprendizajes y resultados obtenidos. Es necesario obtener un puntaje de 300 o más puntos para acceder a este reconocimiento.

Excelencia europea 400+ o 4 estrellas (Recognised for excellence 4 stars): con similares características al nivel anterior; la organización identifica su nivel de organización respecto a la gestión y requiere la obtención de 400 puntos o más para su reconocimiento.

Excelencia europea 500+ o 5 estrellas (Recognised for excellence 5 stars): el proceso de obtención es idéntico al de los niveles 300+ y 400+ con excepción del requerimiento de una memoria de aprendizajes. Para su obtención es necesario 500 o más puntos.

2.4 La experiencia del modelo EFQM en el campo educativo

La innovación y el aprendizaje, están presentes en todo el modelo, poniendo de manifiesto la naturaleza dinámica del mismo, y reafirmando la premisa principal: la mejora de los medios, conduce a mejores resultados.

En el ciclo de aprendizaje subyacente al modelo, están implícitas las buenas prácticas organizacionales y la autoevaluación, como medios eficaces en la obtención de un panorama completo, así como referencias y datos valiosos.

Los conceptos del modelo de excelencia EFQM para los centros educativos

Este modelo se basa en los conceptos fundamentales de la excelencia, presentados por la EFQM en 1999, para que las organizaciones del sector educativo, puedan **maximizar los beneficios de la adopción del modelo**. Estos conceptos son:

- **Orientacion hacia los resultados:** la excelencia consiste en alcanzar los resultados de acuerdo con los objetivos propuestos por la organización.
- **Focalización en el cliente:** excelencia es crear valor sostenible para el cliente, como liderazgo y constancia en los propósitos. La excelencia implica liderazgo visionario e inspirador asociado a unos esfuerzos constantes por mejorar y alcanzar los objetivos.
- **Gestión de procesos y de resultados:** excelencia es gestionar un conjunto de procesos, sistemas y hechos que, aunque independientes, están interrelacionados.
- **Desarrollo y participación de las personas:** la excelencia maximiza la contribución de los colaboradores a través de su desarrollo y participación.

- **Aprendizaje, innovación y mejora continua:** excelencia es desafiar el estatus y realizar el cambio, utilizando el aprendizaje para desencadenar la innovación y las oportunidades de mejora.

- **Desarrollo de asociaciones:** excelencia es desarrollar y mantener alianzas con valor agregado.

- **Responsabilidad social corporativa:** excelencia es sobrepasar el marco legal mínimo en el cual opera la organización, emprendiendo esfuerzos para comprender y responder a las expectativas de las partes interesadas y de la sociedad.

Una primera adaptación del Modelo, para el sector público, que fue lanzada en el Foro de Berlín, en septiembre de 1995 y una primera adaptación, en 1996, para los CENTROS EDUCATIVOS O FORMATIVOS NO UNIVERSITARIOS, llevada a cabo conjuntamente con él, entonces, Club Gestión de Calidad y un grupo de expertos, aglutinado por la Confederación Española de Centros de Enseñanza. En ese grupo también estuvieron presentes los representantes del entonces Ministerio de Educación y Ciencia (MEC).

Aquella Guía, que fue presentada, con presencia de miembros de la EFQM, en Barcelona en mayo de 1997, supuso la base de toda una colección de materiales (guías, cuestionarios y casos prácticos) que también editó el Ministerio de Educación y difundió por todo el territorio nacional (1996-97), de forma simultánea a la materialización de las transferencias en materia educativa, a las distintas Comunidades Autónomas. Doscientos sesenta y tres centros públicos se sumaron a una experiencia que, posteriormente, se vio ampliada y prolongada en el tiempo.

Como señalaba el mismo Director General de Centros Educativos, D. Francisco López Rupérez, en la introducción de aquella Guía para la autoevaluación de centros públicos: “Los Colegios y los Institutos son organizaciones de vocación humanista que trabajan con personas, entre personas

y para personas, de modo que sólo un modelo orientado hacia las personas podría ser asumido por esta modalidad de organizaciones, por lo general, reacias a aceptar referentes vinculados al mundo empresarial.”

El resultado del trabajo que ahora se presenta en este documento, pretende mantener, en toda su integridad, el espíritu y los criterios del Modelo EFQM de Excelencia, acercando la terminología al mundo educativo, que tan sorprendentemente se ha impregnado de esta cultura y principios.

Este documento proporciona una breve descripción del Modelo EFQM de Excelencia, de los Conceptos Fundamentales que lo sustentan y de la Matriz REDER, al tiempo que describe cómo pueden las organizaciones educativas utilizar dicho Modelo y el proceso de Autoevaluación para mejorar su rendimiento.

CAPÍTULO III: Metodología

3.1 Método o enfoque metodológico

La metodología que se utilizará en esta investigación es un análisis documental y según el Manual de Posgrado de Maestría, Especialización y Doctorado de la Universidad Pedagógica Experimental (UPEL) (2016), la investigación documental “es el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.” (p.20).

Además, el análisis documental es una estrategia de investigación cualitativa y cuantitativa, la cual nos permite identificar una cierta cantidad de información para luego ser examinada y evaluada por el investigador.

El enfoque de la investigación es del tipo cualitativo, el cual se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. (Hernández Sampieri, 2014)

El alcance será descriptivo, que según Sampieri (2014) consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan.

El motivo de la selección del Método de Análisis Documental, se debe a que se comparan los conceptos de análisis de información y tratamiento documental sobre la base de sus relaciones y diferencias. Se tratan como parte de un proceso integrador cíclico y sistémico que responde a una serie de necesidades metodológicas, propias de todas las ciencias. Se analizan las exigencias de cada una para su realización. Ambos procesos son componentes esenciales de la práctica cotidiana de los trabajadores de la información, y a la vez que éste asegura la objetividad a la hora de interpretación de los resultados extraídos con la

información y garantizando que cuando estos sean sometidos a comparación con otros datos, se pueda obtener mayor riqueza de conocimientos.

3.2 Técnicas

Según Sampieri (2014) El investigador es el instrumento de recolección de los datos, se auxilia de diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio. Es decir, no se inicia la recolección de los datos con instrumentos preestablecidos, sino que el investigador comienza a aprender por observación y descripciones de los participantes y concibe formas para registrar los datos que se van refinando conforme avanza la investigación.

Una vez determinado el tema de investigación, se realizará un plan de trabajo que servirá de guía para la correcta selección de bibliografía. El proceso de recolección de datos, información y documentos es complejo y requiere de una serie de pasos para el correcto manejo de la información:

Se estudiarán las referencias que incluyen cualquier tipo de documento escrito o audiovisual que será esencial para sustentar la investigación, escogiendo el material que respete los estándares de calidad y de actualidad.

Se utilizó la técnica de análisis documental, la cual es definida por Vickery (2014) como la operación por la cual se extrae de un documento un conjunto de palabras que constituyen su representación condensada. Esta representación puede servir para identificar al documento, para facilitar su recuperación, para informar de su contenido o incluso para servir de sustituto al documento. Por ello, el análisis de la información comprende técnicas tradicionales de las bibliotecas, como son la catalogación y la clasificación y técnicas nuevas como son el análisis, la clasificación e indización automatizadas, y para efectos de la presente investigación era necesario conocer las características, criterios y componentes del Modelo de Gestión de Calidad EFQM que pueden ser adoptados por una institución de educación media de nuestro país, ante lo cual la investigación debía apoyarse en información documental.

Como una primera fase del Análisis documental, encontramos lo que es la **Descripción bibliográfica**, la cual es entendida por Vickery (2014) como la operación encargada de recoger del documento aquellos elementos que posibiliten su identificación en una colección determinada. Es, por tanto, el análisis llevado a cabo por el analista sobre los fondos y documentos, a fin de sintetizar y condensar todos aquellos elementos, aparentes y convencionales del documento, con la finalidad de ofrecérselos, posteriormente, a los interesados.

Dicha información recolectada permitió conocer los resultados de la aplicación del modelo EFQM a instituciones educativas de otros países de Hispanoamérica, brindando una base sobre la cual se podría trabajar en la propuesta de implementación para una institución educativa de nuestro país.

Para continuar con la investigación, se procedió con la catalogación, la cual se centra en dos fases fundamentales: la primera, que permite determinar y concretar el punto de acceso y la forma de encabezamiento con el fin de identificar, en forma completa, cada unidad documental y así poder diferenciarla de las demás, es descriptiva, y responde a la necesidad de identificar, desde el punto de vista intrínseco y extrínseco un documento cualquiera. La segunda relacionada con la tarea de confección del catálogo, producto final de la catalogación, es por el contrario distribuidora y va dirigida a sistematizar el conjunto bibliográfico para darle unidad y coherencia.

3.3 Estrategia de análisis de datos

La estrategia de análisis que se utilizará en esta investigación documental con el propósito de mejorar la compresión, análisis de realidades teóricas o empíricas será mediante la revisión, cotejo, comparación o comprensión de distintos tipos de fuentes documentales nuevas que además es posible describir, explicar, analizar, criticar entre otras actividades intelectuales referentes al tema “Diseño de un modelo de gestión de calidad EFQM en una institución de

educación media como estrategia para mejorar la calidad educativa". Esta estrategia se realizará a través de un abordaje sistemático y organizado.

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

El análisis de contenido, según Arias (2004) "Es la técnica dirigida a la cuantificación y clasificación de las ideas de un texto, mediante categorías preestablecidas" (p.77). Por ello, el análisis cualitativo se refiere al tratamiento que se le va a dar a la información recabada y al análisis que se hará de esta, lo cual permitirá revisarla, relacionarla e interpretarla adecuadamente para llegar a conclusiones pertinentes respecto al problema planteado.

Primero se delimitará el tema y subtema para la mejor obtención de resultados en el cual el tema principal será la gestión administrativas y la innovación educativa, luego se reconocerá, identificará y almacenará de manera preliminar las fuentes documentales, con el propósito de aproximarse a dimensionar el tema y construir el esquema de contenido, para esto será necesario crear un plan de trabajo, para organizar de mejor manera el tiempo que se implementara en la búsqueda de las diferentes fuentes de información en base a lecturas de diferentes tipos de libros, tesis, entrevistas y revistas científicas, compilaciones, ensayos, críticas valorativas, estudios comparativos, memorias, monografías, creando resúmenes y notas que servirán posteriormente para fundamentar la investigación.

Además, se crearán fichas bibliográficas y fichas de trabajo siguiendo las normas APA, que ayudarán a crear una fuente de datos confiables, que faciliten el orden de la información desde lo principal hasta lo secundario y poder diferenciar el uno con el otro.

Se utilizarán palabras claves o descriptores y epígrafes en cada una de las fichas de investigación, en este caso, lo que servirá posteriormente para realizar la reorganización de la información de forma más rápida.

Posteriormente, se lanzará una búsqueda sistemática en dos bases de datos Google Académico y E-Recursos que contiene recursos electrónicos como bases de datos, libros electrónicos, revistas científicas y otros recursos, la elección de dichas bases se relacionó con la calidad y prestigio de las publicaciones contenidas en las mismas y a la cobertura internacional que presentan. En ambas bases se mantuvieron criterios similares de búsqueda, con los siguientes criterios de inclusión:

a) Combinación de palabras clave: Gestión de la calidad educativa, administración educativa, calidad educativa
b) Tipología de documentos: Artículos científicos, revistas, libros electrónicos, tesis y otros.
c) Años de publicación: rango 2003-2020.
d) Disciplina: Ciencias sociales o educación.

De tal manera que se procederá a efectuar un vaciado de los datos, en el cual se pretende ubicar las siguientes dimensiones según los criterios de inclusión: palabra clave de búsqueda, base de datos, referencia bibliográfica, autores, título de la publicación, resumen, año, país de la afiliación institucional del autor principal y nombre de la revista.

Una vez se posea toda la información que se crea necesaria, se deberá de releer todas las fichas para luego redactara un borrador en el que se exponga los hechos e ideas finales del trabajo.

Finalizado el borrador se revisará nuevamente y se reescribirá y finalmente, se realizarán las conclusiones.

CAPÍTULO IV: Análisis y discusión de los resultados

La revisión de la literatura abarca conceptos sobre calidad dentro de una organización, así como su importancia y su desarrollo en la gestión. Partiendo de la teoría de que la organización es vista como un sistema. Lindsay & Evans (2010, p.45) la definen como "el conjunto de funciones o actividades dentro de una organización, que funcionan juntas para buscar el objetivo de una organización" es decir, es un sistema en donde las personas que la integran podrían trabajar en conjunto para contribuir a la mejora continua de la misma.

En este contexto dinámico y complejo, característico de las sociedades del conocimiento y de la información, aumentan las expectativas individuales y sociales con respecto a la educación y a la formación; por ello, no basta con recurrir a algunas ideas aisladas sobre la calidad, sino que se hace imprescindible disponer de un marco orientador suficientemente amplio y, a la vez, suficientemente contrastado que sirva de guía en la búsqueda de ese necesario incremento de calidad del sistema educativo.

López Rupérez (2001) nos habla de cuatro pilares básicos de ese marco de referencia que va a ser el impulsor de las líneas estratégicas de la Planificación de la Calidad en la educación:

Tabla 3: Esquematización de los Pilares de la Calidad en Educación

Pilar	Definición
Concepción epistemológica	los sistemas complejos conjugan una heteroge-neidad estructural con reciprocidad funcional, significando esto que hay diferentes niveles, cada uno de los cuales tiene sus funciones determinadas pero que se interrelacionan entre sí, estableciéndose circuitos de retroalimentación y, en general, conexiones causales de carácter circular.
Dimensión ética	Existe un éthos organizativo en las organizaciones de calidad, tanto escolares como no escolares, consistente

	en un entramado de valores individuales y de valores compartidos que marca, orienta las decisiones, da fuerza a los compromisos y otorga sentido a las actuaciones de todo el personal.
Orientación pragmática	Las escuelas eficaces son aquellas que establecen una serie de objetivos claros y se cumplen. Logran los resultados que se proponen. La idea de eficacia escolar nos remite tanto a la formulación de objetivos, como a la evaluación de su grado de consecución.
Inspiración metodológica	Las escuelas de calidad utilizan procedimientos intelectuales de autocorrección, su inspiración metodológica tiene un carácter científico-racional; sobre la base de una evaluación sistemática con fines retroactivos; revaloriza la optimización de los procesos y el avance mediante aproximaciones sucesivas

Fuente: Elaboración propia

Es necesario entender que las organizaciones pueden tener un mejor rendimiento si poseen una buena administración de sus procesos y de su personal, es decir, si las organizaciones mantienen empleados comprometidos y además una buena definición de sus procesos, esto significará mayores probabilidades de un mejor rendimiento, todos los miembros de la empresa estarían enfocados en los mismos objetivos, por ende, la eficiencia de su cumplimiento.

De la información recabada en el proceso de investigación, se reconocen impulsos en la mejora de la calidad educativa por parte del ministerio de educación, como parte de las estrategias de todo gobierno para mejorar la calidad de vida de la población que cada vez es más exigente debido a los cambios de toda índole propios de cada nación, se incluye en los planes de gobierno aumentar la calidad en su sistema educativo, proponiendo líneas estratégicas que deben

adoptar los responsables de la administración educativa (MINED) para apoyar de forma particular o generalizada a cada uno de los centros de enseñanza, cualquiera que sea su nivel o su ubicación geográfica. Esto se ha hecho sin ninguna duda en todos los gobiernos que el país ha tenido, ya sea proveyendo de insumos metodológicos, materiales o asesorías técnicas o de capacitación.

En cuanto a la duración de los programas impulsadas por el MINED, pese a que se han generado buenas estrategias para abonar en la mejora de la calidad educativa, se entiende que estas no han trascendido como se pensó en su momento, generalmente duran mientras dura el gobierno en turno, luego hay reestructuraciones internas (MINED) que dejan en el abandono, estos programas son retomados con un sentido distinto al que inicialmente se había planteado.

Además, el enfoque de los programas, reconociendo que todos están orientados a la mejora de la calidad de la educación, no todos abordan las mismas líneas estratégica. Los enfoques varían según el programa vigente; ámbito pedagógico (escuela modelo, 1994-1999), pedagógico-gestión-autoevaluación (Que ruta tomamos), pedagógico-administrativo-gestión-comunidad, todos los enfoques son acertados pero estos programas no están en funcionamiento todos a la vez, y por ende no se abarca la escuela a cabalidad en todas sus áreas.

Cuando el programa es lanzado se sabe qué impacto se espera en función de la profundidad de cobertura, la mayoría sostiene áreas focalizadas o un número limitado de centros que se abordan. Sea cual sea del programa que se hable ninguno tiene una cobertura total de todo el sistema educativo.

Según Alvarado Sánchez (2017) en una encuesta realizada a personal de la Dirección General de Calidad del MINED, evaluando el liderazgo y estilo de gestión de los centros escolares de nuestro país, se obtuvo la siguiente información:

CRITERIO: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTION

Esta sección tiene por objeto conocer cómo se corresponde el comportamiento de los directivos y responsables de la institución con las pautas de conducta propias de la gestión de calidad.

Evalúa también si la estructura de la organización se adecua al cumplimento de la política y la estrategia y como gestiona y mejora los procesos.

Hallazgos	Pruebas o evidencias	Observaciones
PUNTOS FUERTES Las autoridades del MINED a través de sus direcciones internas y direcciones departamentales participan activamente en generar facilidades para la gestión educativa. Los directores de cada centro se apegan al lineamiento estratégico del MINED para el CE que es en esencia garantizar el acceso a la educación de toda la población en edad escolar (PEE). El liderazgo del director según las opiniones recolectadas debe ser democrático en el que se tenga plena participación de todos los que están bajo su responsabilidad.	A partir de las entrevistas y visitas de recolección de información en el MINED, se pudo constatar que hay un fuerte compromiso interno para apoyar la planificación escolar proveyendo de insumos técnicos y materiales para tal fin. Por otra parte, se conoció que el 60% de las instituciones educativas es altamente influenciada por los lineamientos específicos del MINED. Para los directores de CE hay conciencia de que son ellos quienes deciden sobre la planeación de las actividades del centro (72.5 lo afirmaron), apoyados indirectamente por las direcciones departamentales. Se demuestra que en un 80% se reconoce al director como líder democrático, lo cual respalda el principio de inclusividad en el área docente.	Pese a que se provee a los CE de insumos para apoyar en la gestión, no se tiene control del grado de implementación de las estrategias impulsadas por el MINED. La formación de directores de los CE se centra en lo pedagógico o en lo administrativo y de forma integral como lo sería con la gestión educativa abarcando la escuela como un todo
ÁREAS DE MEJORA El personal trabaja desmotivado No existen programas de incentivos o no está regulado. No existe seguimiento de	No existen planes de motivación para el personal y tampoco de incentivos por parte de las autoridades y líderes de los CE (el 72.5% de los directores lo confirman). Solamente reconocimiento se hace reconocimiento anual	A pesar que los directores son democráticos en su estilo de gestión, no solo con la buena fe se pueden hacer grandes cosas en un CE, se necesita recurso material, humano, tecnológico para poder afrontar la cada vez

indicadores con base a resultados oportunos y actualizados. No se utiliza un sistema integrado de información para la gestión de los CE. No se realiza supervisión eficaz y oportuna sobre el desempeño de los CE. El sistema de retroalimentación no facilita la comunicación oportuna de las actividades, aspectos a corregir ni planes de contingencia.	interno en el CE. Dado que no todos los CE gozan de las mismas facilidades tecnológicas no se ha podido comprobar que hay un sistema eficaz de seguimiento a la gestión. Las retroalimentaciones de resultados escolares se hacen básicamente anual (60.5%), lo que no da caída a realizar cambios rápidos en el estilo de gestión del CE.	mayor exigencia del sistema educativo del país. En los CE se hace lo que se puede con lo que se tiene, y conjuntamente con eso se buscan alternativas para sufragar las necesidades de cada centro. Lo docentes al no estar totalmente comprometidos con la educación de los estudiantes buscan salir de sus obligaciones haciendo lo mínimo exigido hasta culminar el año lectivo

En la gestión de los centros escolares se adoptan congruentemente las estrategias que el MINED a través de sus direcciones departamentales o dependencias correspondientes lanza periódicamente en respuesta a los planes de gobierno para garantizar el acceso generalizado a la educación. Todas estas estrategias son bien recibidas por los directores de escuelas y el personal que en el labora, pero al no estar anexado a un acompañamiento permanente por parte del MINED no se tiene ese impacto que se espera de ello.

Estas estrategias de apoyo a la gestión solo abordan la parte administrativa y pedagógica en su mayoría, dejando por un lado las áreas comunitaria y organizativa que son de gran importancia en las escuelas. El hecho de que el director adopte una postura democrática en su administración no abona a que las carencias de base se superen, aunque se conozcan las oportunidades de mejora no se puede sufragar puesto que no hay una retroalimentación de indicadores y la intervención oportuna de cada caso particular.

Por tal razón, generalmente el personal trabaja desmotivado, y no alinea sus objetivos con los objetivos de la institución, esto se debe a que no se le da

importancia a la motivación para el personal y tampoco existe un programa de incentivos permanentes que genere sinergia en el trabajo y lograr materializar las estrategias para que el centro escolar funcione como un sistema integrado.

El Modelo EFQM permite a la institución optimizar sus procesos de planificación, organización, dirección, control y seguimiento. Es decir, desde la estructura del modelo EFQM (criterios: agentes y resultados), la institución logra apropiarse de una estructura básica que conlleve a la mejora continua. De manera que, si el proceso de solicitud de proyectores y computadores es el adecuado y el empleo de estos recursos se anexa en la planificación de destreza, el resultado de la enseñanza aprendizaje alcanzará niveles de excelencia.

El aporte del Modelo EFQM al proceso de enseñanza y aprendizaje va desde lo exterior al interior. Desde la toma de decisiones en el equipo directivo hasta la presentación de una tarea escolar por el estudiante al profesor, alcanzando la destreza con criterios de desempeño. Por otro lado, con base en la realidad con la que vive otra institución educativa, que no incluyó en sus procesos de mejora continua modelos gestión, se puede apreciar como la metodología de enseñanza aprendizaje exige que se modifique los procesos de gestión.

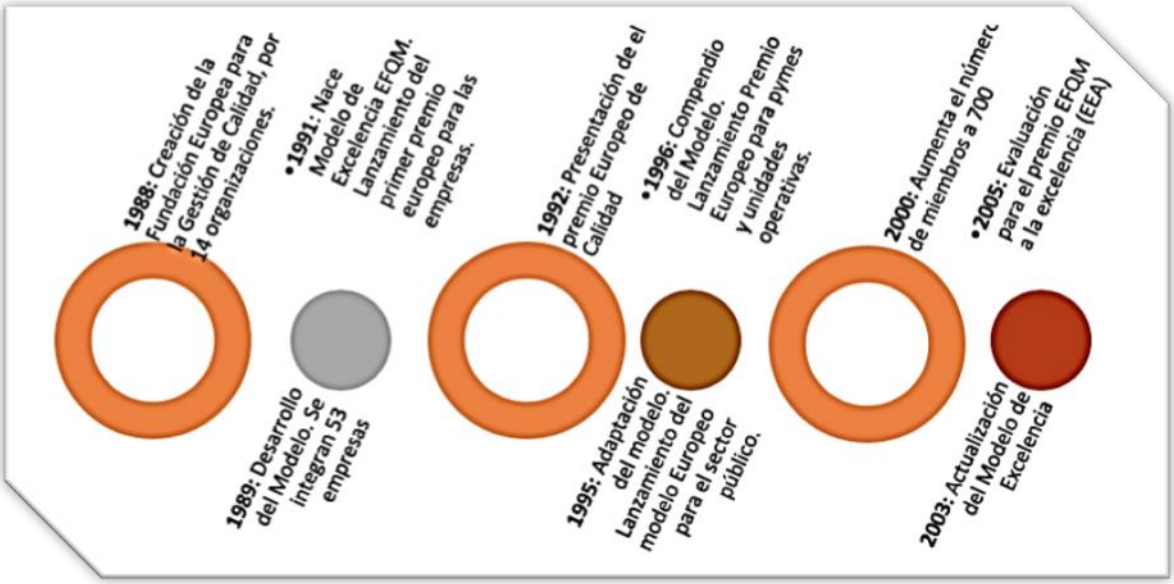
Sin embargo, tanto en la comunidad académica como en la profesional el debate sobre la idoneidad de su empleo en el ámbito académico sigue abierto. Así, Farrar (2000) insiste en que el modelo puede ser usado beneficiosamente en una organización educativa con una estructura complicada pero con claridad de visión y objetivos, identificando e implicando a los clientes, a los empleados, con una cultura de evaluación continua y una guía para la mejora continua. Gracias a ello puede convertir a una organización en algo especial.

Por otro lado, Saraiva, Rosa y d'Oreyi (2003) reflexionan sobre una investigación desarrollada sobre la incidencia del modelo en una muestra de 47 escuelas portuguesas. Concluyen diciendo que el modelo EFQM puede aplicarse

fácilmente y adaptarse como una poderosa política de mejora que da fuerza a las escuelas. Y también es necesario mencionar la aportación de Mateo (2000), que en su defensa argumenta que el modelo ya ha sido adaptado a la realidad educativa y que resulta útil para la reflexión interna de los centros que lleve a su mejora. Al fin subraya que pasado un cierto tiempo tal vez se podrá valorar mejor su utilidad.

En Europa se han realizado varios estudios de calidad enfocados en instituciones educación superior, en el cual uno de ellos ha sido el modelo EFQM. Para una mejor comprensión de cómo se ha venido proponiendo este modelo, a continuación, se presenta una breve línea de tiempo sobre la historia del EFQM desde 1988.

Ilustración 4: Evolución del Modelo EFQM



Fuente: Gobierno de la Rioja (2014)

Este modelo es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a observarse en qué situación se encuentra, evaluarse y posteriormente planificar acciones y mejorar su gestión alcanzando la excelencia sin importar sector, tamaño, estructura o madurez, es decir que es adaptable para cualquier tipo de organización. Según Gobierno de la Rioja (2014) el modelo EFQM es la base para

la concesión del Premio EFQM a la Excelencia, esto es, un proceso de evaluación que permite a Europa reconocer a sus organizaciones mejor gestionadas y promoverlas como modelos de excelencia, del que las demás organizaciones puedan aprender.

Para determinar si el modelo EFQM responde de forma similar a las necesidades y condiciones de gestión de todos los centros educativos, determinando, en caso de no ser así, las características de los que lo emplean con mayor frecuencia, es necesario tomar como referencia de gestión de calidad los centros educativos que han implementado dicho modelo en otros países, para lo cual, se obtuvieron datos reales sobre el territorio donde están ubicados, su forma jurídica, su asociación de pertenencia y los niveles educativos que ofertan.

Con este fin, se accedió principalmente a distintas fuentes de información sobre la implementación del modele EFQM.

Se ha realizado una búsqueda bibliográfica en la base de datos de Google Scholar por artículos o textos de aportes científicos, de publicaciones relacionadas con el término EFQM. Esta investigación ha replicado la metodología de H.J. Doeleman, S. ten Have, & C.T.B. Ahaus (2014) donde hacen posible realizar la búsqueda mediante el criterio de inclusión o exclusión. Siendo así que, al momento de realizar la búsqueda han existido producciones científicas en relación con el modelo EFQM que no han sido consideradas debido a que los términos utilizados para identificar al modelo han sido otros como, por ejemplo, el Modelo de excelencia europeo o el Modelo de excelencia empresarial (Rotta & Rave, 2017)

El filtro de búsqueda realizado en la base de datos Google Scholar por el término EFQM ha arrojado como resultado 504 producciones desde agosto de 2019, de los cuales se ha aplicado otro filtro con respecto a la aplicación de este modelo en las instituciones educativas, obteniéndose un resultado de 76 publicaciones, de las cuales se han considerado los artículos publicados en revistas, dando un total de 39 publicaciones. De estos artículos se ha evaluado la

pertinencia de estos con la investigación, mediante la lectura de los títulos, resúmenes, metodología, resultados y conclusiones, con el fin de poder identificar que en los mismo se diagnostique la implementación o evaluación del modelo EFQM en las instituciones educativas. En la tabla 3 se muestra el número de producciones pertinentes con la investigación:

Tabla 4: Publicaciones obtenidas de la base de datos Google Schoolar

Pertinencia	**Si**	**No**	**Total**
Artículos	16	23	39

Tabla 5: Análisis del objeto de estudio

Objeto de estudio	**Frecuencia**
EFQM como soporte modelo en la toma de decisiones.	2
Impactos derivados del uso del modelo	1
Modelo EFQM como soporte de la calidad en las instituciones de educación.	2
Motivaciones para utilizar el modelo	6
Validez de la relación de los criterios del modelo para garantizar una educación de calidad	3
Validez de la relación de los criterios del modelo para la mejora continua	2
Total general	**16**

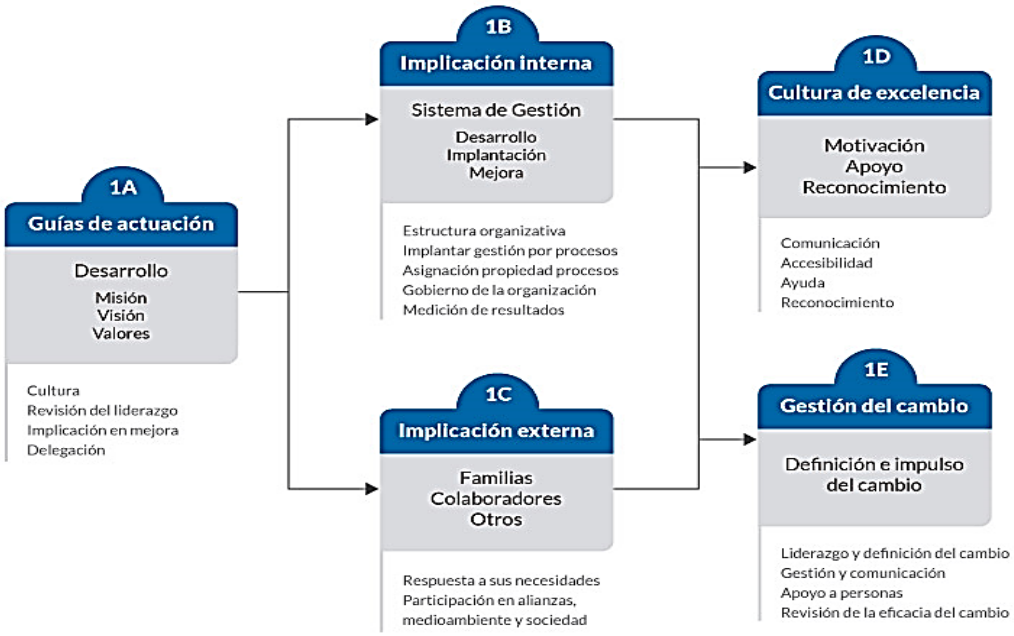
Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 4, se puede notar que el modelo EFQM se lo ha investigado como una motivación para su uso en las Instituciones de Educación. Además, este modelo se lo ha investigado como un soporte de la calidad en la educación superior, como soporte en la toma de decisiones y como también la interacción entre las variables para garantizar una educación de calidad. Cada uno de estos objetos de estudio tiene un peso al momento de decidir adoptar el modelo de calidad EFQM.

Criterio 1: Liderazgo, el papel de la dirección del centro educativo

El primero de los criterios EFQM habla de cómo los líderes se involucran en la creación y desarrollo de los valores que integran la cultura del centro. Dichos principios éticos contribuyen al éxito con perspectiva de futuro. El equipo directivo y el resto de responsables de la entidad educativa deben constituir un ejemplo a través de sus actitudes. Además, deben promover la implantación y desarrollo del Sistema de Gestión.

Ilustración 5: Liderazgo EFQM en Centros Educativos



www.isotools.org/educacion

El Colegio Virgen del Carmen, aplica este primer criterio estableciendo el papel que cada miembro del equipo de dirección debe desarrollar para obtener los resultados esperados en la mejora de la calidad educativa:

Subcriterio 1A Guías de Actuación

- Diseñar, Definir y Revisar la Misión y Visión del Centro Educativo
- Comunicar la misión, visión y valores, y de las estrategias del centro
- Identificar a los líderes

- Promover los valores del centro y actuar como modelo de referencia
- Implicarse en las actividades de mejora
- Integrar la Política de calidad en el PEI
- Evaluar la eficacia del liderazgo

Subcriterio 1B. Implicación interna: Sistema de Gestión

- Alinear la estructura del centro educativo con la política y la estrategia
- Garantizar la implantación de la gestión por procesos
- Asignar la propiedad de los procesos
- Asegurar la existencia de un proceso enfocado al desarrollo, despliegue y actualización de la política y sus estrategias
- Asegurar la existencia de un proceso enfocado a la eficacia del gobierno del centro educativo
- Garantizar que existe un proceso enfocado a la medición y revisión de los resultados clave
- Establecer la implantación de un proceso para promover y planificar mejoras en los agentes facilitadores, a través, por ejemplo, de la creatividad, innovación y aprendizaje

Una vez puesto en práctica este criterio, la institución educativa fue capaz de identificar y anticipar los cambios, diseñando un Sistema de Gestión de la Calidad a todos los niveles, adaptando dichos cambios la normativa, lo que le permitió contar con sistema estructurado para identificar e implementar los cambios que sean necesarios en la gestión del centro, aportando los recursos necesarios para realizar el cambio involucrando a los miembros relevantes de la comunidad educativa en la implantación.

Criterio 2: Política y Estrategia. Cómo el centro satisface las necesidades de la comunidad educativa

Representa otro de los criterios del modelo EFQM mas aplicados por las instituciones educativas, ya que les permite conocer las necesidades educativas del entorno en cual se desarrolla la institución.

Este criterio habla de cómo el centro educativo desarrolla, comunica e implanta su estrategia, que debe estar enfocada a la satisfacción de todas las partes de la comunidad educativa, tanto de sus necesidades como expectativas. Este desarrollo se apoya sobre políticas, planes estratégicos y operativos y objetivos, que se despliegan partiendo de los procesos del centro.

Subcriterio 2A. La política y estrategia se basa en entender las necesidades y expectativas presentes y futuras de las partes interesadas y del entorno exterior.

Según este subcriterio, la institución deberá:

- Identificar a las partes interesadas de la comunidad educativa
- Realizar segmentos
- Llevar a cabo estudios del entorno tanto interno como externo
- Realizar análisis de los competidores
- Realizar entrevistas con las partes interesadas de la comunidad educativa

Subcriterio 2B. La política y estrategia se basa en entender el rendimiento del centro y su capacidad

Bajo este criterio, la institución pretendía cumplir los siguientes objetivos:

- Establecer planes sobre los informes que se deben realizar
- Revisar el mapa estratégico
- Revisar los indicadores de procesos
- Repasar auditorías y evaluaciones EFQM

- Repasar resultados de alianzas
- Realizar análisis de cambios en la legislación, tecnología, etc

La aplicación de este criterio le permitió a la institución crear, repasar y actualizar la política y la estrategia coherentemente respecto a la misión, visión y valores, buscando un equilibrio entre necesidades y expectativas de las partes interesadas en el momento actual y en el futuro, además de valorar riesgos estratégicos y buscar formas de abordarlos.

Una vez abarcado los criterios y conceptos del modelo EFQM adoptados por las instituciones educativas, se observa que las áreas analizadas con el Modelo EFQM han sido la gestión realizada por las instituciones educativas, como el área que evalúa las estrategias y la calidad de una Universidad. Los servicios de una Universidad que estuvieron implícitos en la evaluación del modelo EFQM son los servicios administrativos, servicios a los estudiantes servicios docentes como tutorías ciertos servicios, como también estuvo implícita la productividad organizacional. También, se lo ha utilizado para la evaluación del diseño de instrumentos como exámenes en una Universidad.

Tabla 6: Criterios estudiados del Modelo EFQM

Criterios del Modelo EFQM	**Frecuencia**
Todos los criterios	12
Solo 4 criterios	2
Solo 1 criterio	2
Total general	**16**

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis de los criterios del modelo EFQM, para evaluar la gestión de calidad se tiene en la tabla 5 que existen artículos en la cual evalúan

todos los criterios de este, sin embargo, existen otras producciones donde no se evalúan todos ellos.

Los instrumentos utilizados para el análisis de los modelos han sido: la comparación frente a otros modelos de calidad, revisión documental, y estudios de caso. Una vez analizado los criterios metodológicos, se presentan los resultados obtenidos de las producciones científicas:

Tabla 7: Beneficios de implementar el modelo EFQM

Beneficios	Autor
Es un modelo de gestión compatible con otros modelos.	(Martínez Clares, Pérez Cusó, & Martínez Juárez, 2016).
Es útil como un modelo de evaluación para la mejora de procesos. A través del modelo se puede construir un sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior orientado a resultados de investigación científica, perfeccionando cada estándar y haciéndolos más flexibles e implementables	(Du, Yuan, Miao, & Wei, 2017)
Se tiene un mejor rendimiento. Permite denotar las deficiencias de los servicios que ofrecen las instituciones de educación superior	Maria João Pires Da Rosa, 2003)
Se puede usar para crear un enfoque de mejora continua. Es útil para evaluar y denotar rápidamente los problemas críticos que producen una falta de eficiencia para un proceso	(Campatelli, Citti, & Meneghin, 2011)
Permite conocer los efectos que se tienen los servicios que ofrecen las instituciones de educación superior en la comunidad universitaria, es decir, autoridades, docentes, personal administrativo, estudiantes	(Calvo-mora, Leal, & Roldán, 2005)

Fuente: elaboración propia

Tabla 8: Resultados de implementar el modelo EFQM

Problemas identificados	**Situación luego de aplicar el modelo**
El manejo del importante volumen de documentación del sistema de gestión, era necesario tener toda la información centralizada y poder difundirla en tiempo real. Además, la gestión de dicha información requería de un control total de los accesos, la información manejada es especialmente sensible al tratarse de menores.	Un sistema y control de la documentación que considera las limitaciones legales de acceso a la información de los usuarios y que simplifica la disposición de los documentos en tiempo real.
La comunicación interna no se realizaba de forma totalmente eficaz y eficiente.	Una optimización de la comunicación interna de la institución educativa.
Había muchas personas involucradas en la gestión de indicadores y todos los indicadores se tramitaban a través de hojas de cálculo. Del mismo modo, la coordinadora de calidad, tenía que dedicar más de la mitad de su tiempo – 5 horas semanales – en la recopilación, tabulación y análisis de datos.	Una herramienta que reduce considerablemente los tiempos de recopilación, medición y análisis ágil de los datos. Lo que ha permitido a la organización obtener información detallada y gráficas de fácil interpretación que favorece la detección de tendencias negativas a tiempo.
La institución educativa no contaba con una herramienta especializada para llevar a cabo evaluaciones tanto a clientes internos como externos. Por ejemplo, cuando se realizaban	Implementar un sistema de encuestas que permite medir la satisfacción de la totalidad de los clientes internos y externos del centro educativo, generando informes de un

encuestas a padres, alumnos y profesores, solo era posible llevar a cabo una pequeña muestra que no arrojaba información representativa.	modo automático y en tiempo real.
Poco grado de implicación del personal en la gestión de las no conformidades, reclamaciones y acciones correctivas y preventivas.	Una mayor involucración del personal en la gestión de la calidad y excelencia, entre otras cosas, gracias al sistema de avisos de la herramienta.

Fuente: Elaboración propia

Otros aspectos determinados en los hallazgos se encuentran los usuarios y la infraestructura e insumos los cuales serán afectados positivamente a través de la mejora en la gestión ya que todos los aspectos están relacionados e inciden unos sobre otros.

Los principales beneficiados de la implementación del Modelo de Gestión de Calidad EFQM son; el personal interno de la institución y los que conforman los comités, debido a que recibirán los conocimientos necesarios para realizar de la mejor manera sus actividades, la institución global ya que mostrara la capacidad para afrontar las necesidades administrativas del centro escolar, la población estudiantil ya que al verse en una gestión de excelencia sus aspiraciones irán cada vez orientados a la mejora.

CAPÍTULO V: Conclusiones y Propuesta de mejora

5.1 Conclusiones

De acuerdo a los hallazgos de la investigación de fuentes bibliográficas, hay deficiencias en el acompañamiento en la gestión de los centros educativos, lo que permite que se vea desmejorada la calidad en la gestión de estos, lo cual se ve retribuido en el desempeño de todo el centro, por lo que el diseño de la solución se enfoca en la mejora de estos aspectos en la Institución.

En relación al objetivo general de este trabajo de investigación, se concluye que los criterios denominados Agentes facilitadores del modelo EFQM que más han sido utilizados en pro de la mejora de la calidad educativa han sido:

- Liderazgo
- Política y Estrategia
- Personas y
- Procesos

Siendo estos complementados con los criterios que tienen que ver con los resultados que la institución educativa pretende obtener, los cuales son:

- Resultados en los clientes
- Resultados clave

En cuanto a los conceptos que el Modelo EFQM plantea, según la investigación realizada, los más asimilados por las instituciones educativas han sido los siguientes:

- **Orientación hacia los resultados y hacia las partes interesadas.** La excelencia depende de la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés: Alumnos, profesores, padres y personal no docente.
- **Liderazgo y coherencia en los objetivos.** La actitud de los líderes puede aportar claridad y coherencia en los objetivos.

- **Desarrollo e implicación de las personas.** Valores compartidos, una cultura de confianza y la asunción de responsabilidades, fomentan la implicación de todos.
- **Aprendizaje, Innovación y Mejora Continuos.** Gestionar y compartir conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continua.
- **Responsabilidad Social.** Adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad.

Respecto al primer objetivo específico, “Exponer el modelo EFQM en términos generales” el presente trabajo final ofreció insumos conceptuales que permitieron definirlo y explicar cada uno de sus elementos, lo cual podemos encontrar en el capítulo 2.4 de esta investigación bibliográfica.

En cuanto al segundo objetivo específico, “Presentar en forma esquemática la aplicación del modelo EFQM en la gestión de calidad en educación” en el capítulo 4 del presente trabajo de investigación se podrá encontrar la aplicación del modelo EFQM en instituciones educativas, mostrando los resultados obtenidos de la aplicación de dicho modelo. Además, se esquematizo la forma de cómo elaborar el informe de autoevaluación, el cual permitirá socializar los avances de la institución tanto a nivel interno como a nivel externo.

Para dar cumplimiento al objetivo específico 3, “Proponer un plan de implementación del modelo EFQM en una institución educativa “, se diseñó un plan de implementación del modelo de gestión de calidad EFQM en una institución de educación media, el cual podrá ser adoptado para alcanzar una mejora en las actividades realizadas, permitiendo realizar una evaluación continua del desempeño del centro escolar, así como tomar acciones correctivas cuando sean necesarias. El proceso de autoevaluación contiene lineamientos generales de

cómo llevar cada etapa de manera que oriente a la institución de la manipulación del modelo.

Con la metodología sugerida para la creación de la comisión de autoevaluación, se propone una base de referencia para que esta se conforme de manera eficaz para lograr objetivos planteados respecto al modelo.

La implementación del Modelo Europeo de Excelencia, ha provocado consecuencias muy positivas, ya que su aplicación ha estimulado a los centros a:

a) Sistematización de revisiones sobre su funcionamiento general, o sobre aspectos específicos del mismo, identificando áreas de mejora y formulando, a partir de ellas, objetivos de mejora concretos, evaluables y alcanzables.
b) Involucrar a todos los sectores de la Comunidad Educativa, especialmente profesorado y dentro de este Equipo directivo.
c) Asumir paulatinamente los valores de la cultura de mejora continua.

El modelo EFQM sí parece ser un instrumento de gestión de calidad válido para la mejora de la competitividad de los centros educativos, pero no responde de igual manera a las distintas necesidades de los distintos centros, por lo que su implantación es desigual, y los niveles de eficiencia alcanzados entre los centros que lo están poniendo en práctica también es diferente según sean sus características y condicionantes, por lo que la toma de decisiones de financiación pública, o la identificación automática de calidad de gestión y docente del centro con las puntuaciones EFQM, puede ser peligrosa y posiblemente injusta.

Para futuras investigaciones sería interesante analizar mediante estudios longitudinales la correlación entre las puntuaciones EFQM e indicadores de éxito de los centros, tales como evolución de la nueva matricula, resultados en la selectividad de los alumnos, presencia en la sociedad, rotación laboral, etc. La ampliación del ámbito geográfico del estudio y el avance en la medición de la calidad de la gestión en el ámbito específico de la educación se revelan también

como líneas de investigación de interés futuro, además de la profundización en el análisis de los datos actuales y futuros mediante la aplicación de técnicas multivariantes de análisis.

Por último y de cara a los centros educativos que estén planteándose la implantación de un modelo EFQM, es muy importante recordar que los datos nunca deben ser el fin, sino el medio para mejorar. Si únicamente nos importan los datos y los resultados, estamos olvidando el fin último del modelo, que es la mejora continua en búsqueda de la excelencia y la implantación del modelo no serviría de nada. El camino es más importante que la meta.

5.2 Propuesta de mejora

Los Modelos de Excelencia en la Gestión son referentes que permiten a las organizaciones contar con una guía orientadora sobre aspectos fundamentales a considerar para el mejoramiento permanente de la gestión, sin olvidar la generación de resultados en los diferentes grupos de interés que sean sostenibles y demostrables en el largo plazo, a partir del contexto y los resultados la organización tiene la oportunidad de crear y recrear nuevas formar de realizar la gestión, innovar permanentemente los procesos, productos y/o servicios que brinda al ciudadano.

El sector educativo, no es la excepción; los Modelos de Excelencia son aplicables a todo tipo de organizaciones, por lo que, esté modelo pretende brindar a las instituciones de educación media esa ruta que les permita avanzar en el camino de la excelencia en la gestión educativa, propiciando la autorreflexión a partir del análisis de los diferentes criterios que lo conforman, a fin de buscar oportunidades de mejora permanente que contribuyan a brindar servicios educativos que satisfagan las necesidades y expectativas de la población salvadoreña.

Las fases más importantes que se llevan a cabo durante el proceso de implementación del Modelo Europeo de Gestión de Calidad, en su primer año, se desarrollará respetando las siguientes fases o etapas:

- Primera etapa: Sensibilización.
- Segunda etapa: Formación y entrenamiento en el Modelo.
- Tercera etapa: Autoevaluación del Centro.
- Cuarta etapa: Elaboración del Plan de Mejora.
- Quinta etapa: Seguimiento y Control del Plan de Mejora.

Primera etapa: sensibilización

En esta fase, la administración del centro escolar debe demostrar los siguientes aspectos:

- Existencia de un compromiso
- Ponencia explicativa a los miembros de la comunidad educativa
- Aclaración de dudas
- Debe explicarse a todo el personal, incluido el de administración y servicios sobre la intención de aplicar el modelo y su funcionamiento para que sepan como ellos pueden incorporarse a un proyecto de mejora
- Liderazgo y compromiso del equipo directivo del centro y de las autoridades educativas con la mejora.
- Facilitación de la implantación mediante la ayuda de Expertos Externos en el Modelo.
- Constitución de un Equipo de Calidad integrado por la dirección y personas del Centro interesadas.

Una vez decidida la implantación del Modelo Europeo de Excelencia, en cada institución de educación media se conforman tres comités de trabajo para lograr la implementación del Modelo EFQM.

Comité Evaluador: Encargado de llevar a cabo la autoevaluación de la institución. Priorizan las acciones de mejora, con reuniones periódicas para seguir la marcha de la implantación del Modelo EFQM. Se encuentra conformado por el Director del centro escolar, que actúa como director de este comité y líder del comité de excelencia como secretario. Los demás integrantes son el subdirector, líder de planificación, líder de comunicación, líder de talento humano, líder financiero, líder administrativo, líder de procesos y líder de tecnología.

Comité de Calidad: Se encarga de informar a los involucrados las propuestas del comité e impulsa la implantación del Modelo EFQM en la Institución. Estará integrado por el equipo directivo, el profesorado interesado y cualquier otra persona del centro con interés en el proyecto, si la hubiere

Equipos de Excelencia: Conformado según los planes de mejora a desarrollar; analizan las áreas para la mejora, planteando soluciones y líneas de

acción. Los Equipos de Excelencia son formados por docentes de la institución y padres de familia, se forman por un periodo determinado para diseñar, hacer el seguimiento y mejorar los procesos críticos que añaden valor a la organización y que permiten conseguir resultados de Excelencia. Cada equipo se compone de un auspiciante, un líder, y cinco miembros.

Segunda etapa: Formación y entrenamiento en el modelo.

Esta fase puede ser desarrollada bajo dos modalidades

Modalidad Normal:

Su duración será de 10 a 12 sesiones de dos horas cada una. Puede haber ligeras variaciones según las peculiaridades de cada centro.

Cada sesión tendrá una duración de dos horas. Se realizará una formación completa en el Modelo con el estudio práctico de los 9 criterios y sus subcriterios correspondientes, tanto en la formulación teórica como en el entrenamiento tomando como base un “caso” de un centro imaginario o de otro que haya implementado antes el modelo.

La presencia del facilitador o de los facilitadores resulta necesaria en todas las sesiones de esta etapa.

De todas las sesiones de trabajo, sean plenarias o de pequeño grupo, se levantará un acta que se entregará a todos los miembros del grupo o subgrupo. El acta recogerá las cuestiones relevantes que el subgrupo desea aportar a las sesiones plenarias. Por lo tanto, ha de haber un secretario de sesiones plenarias y un secretario para cada subgrupo.

Los materiales de referencia, a los que habrá que recurrir continuamente a lo largo de todo el proceso de formación y entrenamiento, serán las publicaciones

que constituyen el Modelo europeo de Excelencia adaptado a los centros educativos.

Sesiones de Formación:

1º) En la primera de las sesiones se realizarán las siguientes tareas:

a) Planteamientos generales sobre la enseñanza pública y la gestión de calidad.
b) Presentación general del Modelo con una primera aproximación a los criterios y subcriterios y a su interrelación.
c) Presentación de los materiales que se utilizarán a lo largo del proceso de formación.
d) Aclaración de los términos referentes al Modelo más significativos y de aquellos que puedan ser más difíciles de comprender. Puede ser útil sustituirlos por sinónimos más cercanos. Si es necesario, el facilitador entregará un glosario de estos términos.
e) Distribución de las sesiones y su contenido.
f) Se darán las normas e indicaciones para que el equipo de calidad se distribuya en subgrupos de cuatro a seis personas. Estos subgrupos tendrán, en la medida de lo posible, una composición heterogénea y se mantendrán estables hasta el final del proceso de formación. En cada uno de estos subgrupos debería estar un miembro del equipo directivo del centro.
g) Previamente, se habrá invitado a los participantes a la lectura del caso de ejemplo, de forma que se llegue al conocimiento suficiente para su evaluación. Si en esta primera sesión aún no hubiesen leído el caso, será preciso hacerlo antes de comenzar el trabajo sobre los criterios en las siguientes sesiones.
h) Si es posible se explicará el Criterio 1 del modelo.

2º) En las nueve sesiones siguientes se trabajarán todos los criterios y sus subcriterios, deteniéndose en el estudio y comprensión de los conceptos de enfoque, despliegue, magnitud, alcance, según el criterio agente o resultado estudiado.

Lo ideal sería realizar un criterio por sesión, pero la realidad demuestra que en cada institución educativa es distinto el tiempo que se llevara. Además, la distinta dimensión, complejidad e, incluso, grado de aplicación de los nueve criterios podría exigir una distribución de tiempo diferente para cada criterio.

A medida que se va avanzando en la formación teórica y en el entrenamiento se va adquiriendo soltura en la forma de puntuar y comprender el significado de enfoque y despliegue. Hasta el final de esta primera etapa no se adquiere la suficiente agilidad.

Desarrollo de una sesión tipo:

Sesión plenaria

El facilitador expondrá el concepto del criterio, su situación dentro del Modelo, los subcriterios y las áreas. Además, resolverá las dudas que se le planteen y asignará a cada subgrupo un subcriterio para su estudio, así como la forma de funcionamiento. Estas tareas se realizarán en un tiempo máximo de 20 minutos.

Trabajo en los subgrupos:

Nombramiento del secretario y del portavoz del grupo (pueden ser funciones rotatorias cada dos o tres sesiones). Se escogen las áreas a tratar en función de su relevancia para la institución de educación media (máximo 10 minutos). Si dos subgrupos van a trabajar sobre el mismo subcriterio se reunirán para llegar a un consenso sobre las áreas a tratar (máximo 10 minutos).

Trabajo individual:

Cada uno teniendo en cuenta la descripción del caso práctico y siguiendo el formulario, anotará los puntos fuertes, las evidencias que lo demuestren y las áreas de mejora.

En las evidencias, se detallará cual es la situación respecto al enfoque y al despliegue o a la magnitud y alcance, según el criterio agente o resultado estudiado. Para recoger los datos se utiliza un cuadro en el que se señalan de forma ordenada para cada subcriterio Puntos fuertes, Áreas de mejora y muestras o evidencias.

Tabla 9: Ejemplo Agentes

1	**Liderazgo**
1a	**Identificación de puntos fuertes**
1a	**Identificación de áreas de mejora**
1a	**Muestras o evidencias**

Tabla 10: Ejemplo Resultados

6	Resultados en los usurarios del Centro Educativo
6b	**Identificación de puntos fuertes**
6b	**Identificación de áreas de mejora**
6b	**Muestras o evidencias**

A la vista de las evidencias detalladas y utilizando la Matriz REDER, se asignará una puntuación por escrito para el Enfoque, el Despliegue, Evaluación y Revisión en los criterios AGENTES o la Magnitud y el Alcance en los criterios RESULTADOS (máximo 20 minutos).

Antes de comenzar a puntuar resulta imprescindible haber encontrado los puntos fuertes y las áreas de mejora que se desprenden de las evidencias. Esta parte del proceso es la que ayuda a comprender la potencialidad del Modelo.

Trabajo en subgrupo:

Puesta en común del trabajo individual y obtención del consenso (el facilitador indicará las herramientas para alcanzarlo). Se tomará nota, si procede, de cómo obtener datos para el futuro (Máximo 30 minutos).

Siguiente Sesión plenaria (máximo 20 minutos):

El facilitador dirige y hace de moderador si es necesario. Es muy aconsejable la utilización de un Rotafolio para plasmar con facilidad las conclusiones consensuadas.

Se deben señalar los puntos fuertes y las áreas de mejora y una puntuación por cada uno de los subcriterios.

El proceso de puntuación, además de cuantificar datos y hechos, obliga a los individuos y a los grupos, en el caso de puntuaciones distintas, a buscar la razón de esas diferencias.

3º) Dos sesiones posteriores se dedicarán al trabajo específico con algunas de las herramientas de ayuda al empleo del Modelo que se consideren más oportunas, aunque, esta fase también se puede distribuir a juicio del equipo de calidad a lo largo de cada una de las nueve sesiones precedentes.

Las herramientas de ayuda principales son:

- El diagrama de flujo o mapa de procesos
- El diagrama causa-efecto o espina de Ishikawa,
- El diagrama de Pareto.
- La matriz importancia-rendimiento
- Las encuestas (imprescindibles para en los criterios 6 y 7)

Se pueden utilizar también alguna de estas últimas sesiones para resolver dudas o problemas.

Modalidad intensiva:

Duración de 18 a 21 horas.

De seis a siete sesiones distribuidas en sesiones de 3 horas. Pueden efectuarse hasta dos sesiones por día. Los días pueden ser seguidos o no. Está pensado para los primeros días de septiembre.

- Durante la sesión 1ª presentación del Modelo. Formación y entrenamiento en el criterio 1.
- Durante las sesiones 2ª; 3ª; 4ª y 5ª se forman y entrenan en dos criterios cada vez.
- Si es necesario se añade una sesión más para completar algún criterio, explicar herramientas o resolver dudas.

Una sesión tipo (de 3 horas de duración):

a) Sesión plenaria:

Exposición por el ponente de los dos criterios.

Resolución de dudas y distribución del trabajo.

b) Pequeño descanso

c) Evaluación en subgrupos (dos subcriterios):

Secretario y portavoz (función rotatoria)

Trabajo individual

Puesta en común del subgrupo

d) Sesión plenaria.

Cada portavoz expone sus puntos fuertes áreas de mejora aportando Evidencias y razones se analizan las puntuaciones si hay dispersión Superior al 25% se ve debaten las razones.

4º) Independientemente de la modalidad elegida sería conveniente que esta primera etapa de formación y entrenamiento estuviera finalizada en el primer trimestre del curso, para así poder cumplir todo el calendario previsto dentro del año académico.

5º) Divulgación del Modelo: El Equipo de Calidad y el Equipo Directivo explicarán al resto de la Comunidad educativa los planteamientos del Modelo y el compromiso del Equipo directivo y el Equipo de Calidad para la mejora del centro.

Tercera etapa: Autoevaluación del Centro Escolar

Diversas investigaciones han demostrado que la autoevaluación institucional es una herramienta idónea para conocer la realidad interna de los establecimientos educativos, es la autoevaluación la misma que permite conocer a la institución educativa y en el estado en que se encuentra porque permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de sus procesos y resultados y sobre todo da lugar a los planes de mejora en busca de la calidad educativa.

La autoevaluación se sustenta en una reflexión metódica, basada en el análisis de diferentes aspectos, documentos e indicadores que facilitan a los integrantes de la comunidad educativa emitir juicios sobre el nivel de calidad educativa en el que se encuentran.

Cuestiones generales a tener en cuenta:

Se realizará a lo largo del segundo trimestre. El número de sesiones será de 11 o 12. La duración de cada una de ellas será de aproximadamente dos horas. La forma de distribuir el tiempo es similar a la de la fase anterior, la diferencia es que se invierte algo menos de tiempo en la primera parte de la sesión y algo más en la última parte.

De todas las sesiones de trabajo, sean plenarias o de pequeño grupo, se levantará un acta que se entregará a todos los miembros del grupo o subgrupo. El acta recogerá los resultados de la autoevaluación del centro en las sesiones de subgrupo y en las sesiones plenarias. El secretario de las sesiones plenarias podría ser un miembro del equipo directivo.

Se mantendrá la tutela del facilitador, que, para el buen desarrollo de este proceso, estará pendiente de detectar las necesidades, potencialidades y carencias del grupo.

La autoevaluación del centro será completa, es decir, de los 9 criterios y todos los subcriterios por separado. La información que se deberá aportar será clara, objetiva y concisa, haciendo un esfuerzo por mostrar datos cuantitativos, siempre razonados, explicados y justificados, de la realidad analizada.

En el trabajo de medición es importante subrayar que lo que se mide son los procesos y los resultados y aun cuando la valoración no sea exacta, es difícil que mejore lo que no se mide. También el facilitador ha de insistir en la necesidad de explicar las razones que hay detrás de las distintas puntuaciones.

El proceso debe comenzar por la recogida de evidencias a partir de los cuales se expresarán los puntos fuertes y áreas de mejora. A la vista de los puntos fuertes y de las áreas de mejora identificados resulta más fácil proceder a la medición y asignación de puntos según se establece en el Modelo. La puntuación obtenida mostrará, de manera evidente, las áreas críticas en las que se hace necesaria una actuación urgente y, además, propiciará una reflexión, lo más objetiva posible, sobre la situación del centro respecto a cada criterio.

Esta etapa de autoevaluación del propio centro puede llevar a otorgar puntuaciones elevadas a situaciones que cualquier observador externo valoraría de manera bastante diferente. El facilitador debe estar prevenido ante esta posibilidad y tener los instrumentos para hacérselo ver al grupo o subgrupo.

Poner ejemplos de centros que funcionan bien y sus puntuaciones son elementos comparativos a utilizar en esos momentos, y ayudará a ser más objetivos y justos en la puntuación.

En todo caso, ha de advertirse de nuevo que lo prioritario es saber obtener la máxima información de las evidencias encontradas, aprender a detectar los puntos fuertes y las áreas de mejora. Si no se adquiere soltura en esta parte del proceso será más difícil puntuar. No se debe tener prisa por comenzar a puntuar en estos primeros momentos de realización de la autoevaluación.

A medida que se van autoevaluando los diversos criterios, se irá confeccionando el documento que recoja la realidad del propio centro, así como el resultado de la autoevaluación. El facilitador orientará en la forma de redactar.

Sesiones de Autoevaluación de cada uno de los criterios. (Nueve sesiones)

a) Determinación de puntos fuertes y áreas de mejora y puntuación de los criterios agentes. Tal como ya se ha explicado anteriormente, primero hay que identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora a partir de las evidencias encontradas. Cuando se hayan determinado los puntos fuertes y las áreas de mejora se puede comenzar entonces el proceso de puntuación.
b) Para recoger los datos se siguen las mismas pautas que durante el entrenamiento, es decir, se utilizará el cuadro en el que se señalan de forma ordenada para cada subcriterio Puntos fuerte, Áreas de mejora y Muestras o evidencias.

A la vista de las evidencias detalladas y utilizando la Matriz REDER, se asignará una puntuación por escrito para el Enfoque, el Despliegue, Evaluación y Revisión en los criterios AGENTES o la Magnitud y el Alcance en los criterios RESULTADOS.

Es importante recordar que el Modelo de Gestión de Calidad está integrado por nueve criterios frente a los cuales se evalúa el progreso de la organización hacia la excelencia, cinco criterios facilitadores y cuatro resultados. Cada criterio define y explica su significado, y se fundamenta por un número de elementos que, en forma de pregunta para contrastar con la práctica de la organización, ayuda a la autoevaluación del centro.

Criterios agentes o facilitadores

Los criterios agentes definen lo que pretende conseguir la organización mediante el liderazgo, la política y estrategia, el personal, los colaboradores y recursos, y los procesos:

1. ***Liderazgo:*** Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos, reorientan la organización cuando es necesario. (Integrado por cinco elementos: sobre el desarrollo de la misión, visión, valores y principios éticos, implicación del personal para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua. Interactúan con clientes y colaboradores, refuerzan la cultura de excelencia en las personas, definen e impulsan el cambio en la organización).
2. ***Política y estrategia:*** Las organizaciones excelentes implantan la visión, la misión y los valores y desarrollan la estrategia centrada en los grupos de interés, y desarrollan y despliegan las políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia de la organización. (Integrado por cuatro elementos: La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras, en la información de indicadores de rendimiento, investigación, aprendizaje, actividades externas, se desarrolla, revisa y actualiza, se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave).

3. ***Personas:*** Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran. Fomentan la justicia y la igualdad e implican a las personas. (Integrado por cinco elementos: Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas. Implicación y asunción de responsabilidades por las personas. Existencia de diálogo. Reconocimiento y atención a las personas).
4. ***Alianzas y recursos:*** Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, comunidad y medio ambiente. (Integrado por cinco elementos: Gestión de alianzas externas. Gestión de los recursos económicos y financieros. Gestión de edificios, equipos y materiales. Gestión de la tecnología. Gestión de la información y del conocimiento).
5. ***Procesos:*** Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y grupos interesados, y generar cada vez mayor valor para ellos. (Integrado por cinco elementos: Diseño y gestión sistemática de los procesos. (Investiga las necesidades de los clientes y del personal. Elabora el plan de educación y formación del centro. Plan de enseñanza, de evaluación de los alumnos y de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Desarrollo de actividades extraescolares y complementarias. Procesos de dirección en todos los niveles. Relaciones y comunicación con los clientes e interesados. Gestión de nuevos alumnos) (Comprobación de mejora continuada de los resultados, en coherencia con los requerimientos y necesidades explícitas e implícitas. Establece indicadores sobre los resultados de los procesos y fija objetivos de mejora. Gestión y apoyo a la implantación de cambios a través del control del proyecto, verificación, formación y revisión. Revisa los procesos clave para asegurar su progreso y garantizar su éxito).

Los criterios de los resultados

Los criterios del bloque de los resultados tienen como finalidad conocer lo que ha conseguido el Centro Educativo. A priori señala los resultados que desea obtener el centro. Son los siguientes:

6. ***Resultados en los clientes:*** Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva los resultados que esperan se alcancen en el alumno, y su familia, en relación con lo que está definido en su misión. (Percepción de padres y alumnos de la educación y formación que da el centro). (Integrado por dos elementos: Medidas de percepción e Indicadores de rendimiento).
7. ***Resultados en el personal:*** Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva los resultados que esperan que se alcancen en las personas que la integran. (Expectativas generadas por el Proyecto Educativo del centro (enfoque metodológico, exigencia). Satisfacción por la metodología de enseñanza y formativa. (Resultados académicos). (Integrado por dos elementos: Medidas de percepción e Indicadores de rendimiento)).
8. ***Resultados en la sociedad:*** Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva los resultados que esperan que se alcancen en la sociedad. (Integrado por dos elementos: Medidas de percepción e Indicadores de rendimiento).
9. ***Resultados clave de la organización:*** Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva los resultados que esperan que se alcancen con respecto a los elementos clave de su política y estrategia. (Indicadores de los resultados educativos y de otros servicios prestados por el centro). (Integrado por dos elementos: Medidas de percepción e Indicadores de rendimiento)

A cada uno de los nueve criterios se le asigna una puntuación para comprobar la situación de la organización mediante la autoevaluación, y también

para evaluar las solicitudes al Premio y reconocimiento de Calidad. Los valores que podrían ser adaptados para su aplicación a los Centros Educativos son los siguientes:

Criterio 1=12; Criterio 2=10; Criterio 3=7; Criterio 4=7; Criterio 5=14; Criterio 6=15; Criterio 7=11; Criterio 8=10; Criterio 9=14.

En la Tabla 3, se observa como cada enfoque se desprende de su respectivo concepto fundamental.

Tabla 11: Enfoques de acuerdo con los conceptos de Excelencia del Modelo EFQM

N°	Concepto Fundamental	Enfoque
1	Añadir valor a los clientes	Manejo de las relaciones con los padres de familia y estudiantes
2		Proceso de contacto con los padres de familia y estudiantes
3		Encuesta a padres de familia y estudiantes
4	Crear un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental
5		Política de Responsabilidad Social
6	Desarrollar la capacidad de la organización	Políticas de Adquisiciones estándarizada
7		Política de admisión
8	Aprovechar la creatividad e innovación	Estrategia de Benchmarking (Comparativas)
9		Estrategia de Gestión del Conocimiento
10		Investigación y Análisis de Mercado
11	Liderar con Visión, Inspiración e Integridad	Visión, Misión y Valores claros
12		Informe y reunión de revisión de Indicadores Claves de Procesos
13	Gestionar con Agilidad	Marco de Proceso definido y asignado
14		Proceso de Definición de Responsable de

		Procesos
15		Metodología de Mejora de Procesos
16	Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas	Proceso de evaluación del personal
17		Encuesta al personal
18	Mantener Resultados Sobresalientes	Proceso de Planificación de la Institución
19		Proceso de Fijación de Indicadores Claves de Rendimiento y sus Metas
20		Equilibrar las necesidades de los grupos de interés

Fuente: CODEFE. «*Informe de Validación Proyectos de Mejora Modelo EFQM Colegio Francisco Febres Cordero La Salle*.» Quito, 2015*(CODEFE 2015*

La herramienta utiliza un rango de entre dos a tres enfoques por concepto fundamental que permita la descripción del despliegue en la Institución. Cada enfoque demanda la medición del estado actual y la importancia estratégica por medio de criterios de valoración, los cuales, se explican a continuación en la Tabla 4 y en la Tabla 5 respectivamente.

Tabla 12: Estado Actual de los Enfoques

Estado	Valoración
Ejemplo a seguir	1
Ejecución total	2
Ejecución parcial	3
Planificación	4
No hay nada	5

Tabla 13: Importancia estratégica de los enfoques

Importancia	Valoración
No relevante	1
Bueno tener	2
Fortaleza	3
Importante	4
Muy importante	5

Fuente: CODEFE. «*Informe de Validación Proyectos de Mejora Modelo EFQM Colegio Francisco Febres Cordero La Salle*.» Quito, 2015*(CODEFE 2015*

La calificación de cada enfoque se obtiene de la suma entre el estado del enfoque y la importancia estratégica. Si el puntaje resultante de la sumatoria se acerca a diez, es necesario proponer Acciones de Mejora o Proyectos de Mejora. Sin embargo, son los directivos de la institución quienes determinan que acciones o proyectos se desarrollarán de acuerdo con dos factores: Impacto del cambio y la facilidad o dificultad para realizar los cambios.

La herramienta Quick Check proporciona perfiles de alcance a la Excelencia por parte de la Institución respecto a los conceptos fundamentales del Modelo EFQM. En la Tabla 6 se muestra la valoración con la cual se determina la madurez de cada enfoque, en un rango de uno hasta cinco puntos, que se obtiene del promedio de la sumatoria de los enfoques de cada concepto fundamental evaluado.

Tabla 14: Valoración de Perfil de Conceptos Fundamentales

Madurez	Calificación
1-2	Concepto de inicio

2.1 – 2.9	Concepto en Camino – Inicial
3.0 – 3.9	Concepto en Camino – Avanzado
4 - 5	Concepto maduro

Fuente: CODEFE. «*Informe de Validación Proyectos de Mejora Modelo EFQM Colegio Francisco Febres Cordero La Salle*.» Quito, 2015*(CODEFE 2015*

Para obtener la puntuación final hay que realizar una ponderación de acuerdo con los porcentajes asignados a cada uno de los criterios dentro del Modelo.

c) Esta autoevaluación, habrá de realizarse en el segundo trimestre para así poder elaborar un Plan de Mejora antes de finalizar el curso. con las decenas de áreas de mejora que surgirán.

Redacción común de un documento con el resultado de la autoevaluación realizada. (Una o dos sesiones)

a) Sesión plenaria del equipo de calidad para:

- Puesta en común por parte de los portavoces y secretarios de cada subgrupo, con todo el material recogido hasta ahora. para presentar un único documento de todo el proceso de autoevaluación y nombrar uno o dos secretarios encargados de realizar la redacción final.
- Establecer algunas directrices comunes para la redacción:
- Llegar a un acuerdo sobre las características fundamentales que definen a la institución educativa.
- Solucionar las posibles o aparentes contradicciones en los datos aportados sobre el centro.
- Redacción de un texto final que se distribuye a todos los miembros del equipo de calidad.

En este texto final aparecerá:

- Una Introducción en la que se indicarán las características generales del centro.
- Una descripción de la situación del centro en lo referente a cada uno de los criterios del Modelo.
- La valoración otorgada por el equipo de calidad a cada uno de los criterios.
- La enumeración de todos los puntos fuertes y áreas de mejora detectados

b) Sesión plenaria en la que se aprueba la redacción definitiva.

Cuarta etapa: Elaboración del plan de mejora.

Exige que las instituciones educativas y sus actores identifiquen qué es aquello que deberán modificar y al mismo tiempo, que visibilicen el camino o trayecto que lo hará posible (Bolívar, 2005). En otras palabras, estos Planes de Mejoramiento Educativo se deben fundamentar en la perspectiva conceptual de la "Mejora de la Eficacia Escolar".

Los planes de mejora responden a los resultados de la autoevaluación, se realizan en quipos de trabajo con un liderazgo participativo, de los resultados que se obtengan depende la calidad educativa real de la institución, puede priorizarse en las diferentes dimensiones.

Metodología:

- **Participativa:** Para la ejecución de la propuesta, se debe tener en cuenta el enfoque sistémico, lo que implica la participación de todos los miembros de la institución educativa, asumir compromisos y propósitos deseados.

- **Colaborativa:** Todos los agentes participan en equipos de trabajo y están comprometidos con la propuesta, con la finalidad de alcanzar los objetivos y lograr mejoras en la calidad educativa de la institución.
- **Reflexiva:** Se considera la reflexión en todos los procesos que presenta la propuesta, la misma que permite la toma de conciencia de la realidad y asumir retos que en consenso se han determinado, nuestra propuesta exige el compromiso y la participación de todos los integrantes de la institución educativa, ya que son conscientes de las metas a lograr en busca de la mejora educativa.

Para el diseño y elaboración del Plan de Mejora se deberá realizar las siguientes acciones:

- Definir los objetivos y resultados deseados, partiendo del análisis realizado en la fase anterior.
- Analizar detenidamente las posibles soluciones.
- Identificar las acciones que precisa la solución adoptada.
- Estimar y prevenir los recursos necesarios, materiales.
- Definir el proceso de implantación del plan, secuenciando las acciones.
- Establecer un cronograma para la implantación.
- Asignar responsables del proceso de implantación y seguimiento.
- Diseñar la estrategia de implantación.
- Especificar distintos momentos de verificación de la aplicación del proceso.
- Especificar los indicadores que permitan evidenciar la resolución del área de mejora.
- Documentar el proceso de planificación del plan.

Tabla 15: Acciones a mejorar

DIMENSIÓN	PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	POSIBLE SOLUCIÓN
Pedagógica				
Administrativa				
Infraestructura				
Comunidad				

Fuente: Elaboración propia

La EFQM sugiere que se desarrollen tres Proyectos de Mejora para lograr la madurez y entendimiento del Modelo EFQM en un tiempo de nueve meses de ejecución y seguimiento.

Quinta etapa: Seguimiento y control del Plan de Mejora

Es el sistema de indicadores para valorar los planes de mejora, su implantación y seguimiento se presenta como un conjunto amplio de indicadores organizados en diferentes ámbitos que se refieren tanto al proceso de elaboración del plan de mejora, como a sus medidas y a sus resultados, así como a los procesos de seguimiento, valoración y propuestas de mejora. Pretende ser una ayuda para todas aquellas personas con responsabilidad en la valoración de los planes de mejora, tanto si se hace de forma interna al centro (responsables de los planes de mejora o de la calidad, directivos, Jefes de estudio, etc (Navarra, 2012)

En esta fase es crucial y determinante brindar retroalimentación oportuna para la mejora y consecución de los objetivos planteados, los procesos, circunstancias imprevistas que se presentan en el camino de la mejora continua de la institución educativa, el seguimiento al de plan involucra a todo personal de la escuela, no sólo a los integrantes del Grupo de Mejora, puesto que son quienes deben realizar las acciones propuestas.

Por su parte, las funciones que competen al Equipo de Mejora son:

- Dar seguimiento a la ejecución del Plan de Mejora.
- Verificar el cumplimiento del plan, de acuerdo con lo planificado, obteniendo la información correspondiente para adoptar las medidas pertinentes y realizar los ajustes necesarios, en caso de situaciones no previstas.
- Recoger información y analizar los resultados del plan de mejora.
- Informar los resultados del Plan de Mejora a la institución educativa y estado real en que se encuentra la institución educativa en el cuanto a calidad educativa

Tabla 16: Control de Procesos de los Planes de Mejora

CONTROL DE PROCESOS DE LOS PLANES DE MEJORA		
SUBSISTEMAS	**COMPONENTES**	**ELEMENTOS**
CONTROL ESTRATÉGICO	AMBIENTE DE CONTROL	Acuerdos, compromisos, desarrollo del talento humano. Estilo de dirección
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Planes y programas Modelo por proceso Estructura organizacional
	ADMINISTRACION DE RECURSOS	Contexto estratégico Identificación, análisis, valoración, políticas de administración del riesgo
CONTROL DE GESTIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	Procedimientos, indicadores, manual de procedimientos.
	INFORMACIÓN	
	COMUNICACIÓN	Organizacional, informativa, medios de comunicación
CONTROL DE EVALUACIÓN	AUTOEVALUACION	Del control y de gestión
	ANALIASIS DE RESULTADOS	Analizar instrumentos aplicados como

		encuestas, rúbricas, listas de cotejo, evidencias
	PLANES DE MEJORAMIENTO	Institucional, por procesos y mejoramiento individual

Otros aspectos a considerar:

Políticas educativas.

Las políticas educativas en una institución pública se pueden enfocar desde cinco categorías: Misión y visión de la institución educativa, métodos de enseñanza, evaluación, rol del docente y rol del estudiante. La política debe ser asumidas en consenso de todos los integrantes de forma clara, pertinente y viable evitar la redundancia, fijarse aquellas que tienen que ser realizables y medibles ejecutadas en periodos específicos. Se traza para guiar a la organización hacia el logro de las metas estratégicas, que aseguren su permanencia y crecimiento futuros. Su cumplimiento ha de monitorearse regularmente.

Los objetivos de calidad deben partir de las estrategias e irse desglosando a través de todas las funciones y procesos de la organización; de esta forma todo el sistema trabajará de forma alineada en la misma dirección. (Gamboa Suárez, 2016)

- Visión de la institución.
- Misión de la institución
- Especificación de metas
- Especificación de objetivos
- Precisar roles y funciones
- Normatividad de la institución educativa.

Principios

La propuesta planteada busca la mejora de la calidad de la educación por lo que se consideran los siguientes principios:

Equidad: Una educación de Calidad con equidad, es aquella que se brinda a todos por igual, pero considera las características y oportunidades que cada beneficiario requiere; es decir, es importante la individualidad de los estudiantes, su contexto social su ámbito cultural y su entorno geográfico.

Relevancia: Una educación relevante es aquella que, partiendo de las exigencias sociales y del desarrollo personal, genera aprendizajes significativos. La Relevancia se refiere al ¿Qué? Y ¿Para Qué? De la educación, al aprendizaje de competencias para participar en los ámbitos y retos que impone una sociedad del conocimiento; se refiere a la facultad para desarrollar un proyecto de vida en relación con otros.

Pertinencia: La Pertinencia, demanda la inclusión del “otro”, pese a las diferencias culturales, de acceso al conocimiento, al aprendizaje, al éxito escolar y a las oportunidades sociales. Los contenidos educativos deben ser significativos, acordes a su contexto y a su utilidad, que se puedan apropiar, considerando la idiosincrasia, el momento histórico y los avances científicos y tecnológicos en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Eficacia: La eficacia es la valoración de que las metas educativas que son alcanzadas por todos, esto es hacer referencia a la medida y a la proporción en que se cumplen los objetivos educativos, respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes, de su relevancia y de su pertinencia. Es lo que se observa y se valora como impacto de la educación.

Referencias

Adelli. (2004). *Estrategias para mejorar el rendimiento académico de los adolescentes.* Madrid: Pirámide Grupo Anaya.

Alvarez, I. (2007). *Los estudios de caso como estrategia para la formación en gestión.* Mexico : Edit. Taller Abierto.

Alvaro Zermeño, G. (2014). *Proyectos de Gestion Educativa.* Mexico: McGraw Hill.

Arava. (1998). *Los principios generales de la gestión educativa.* Bogota.

Blasco Mira, J. E., & Perez Turpin, J. A. (2007). Metodologias de Investigacion en las ciencias de la actividad fisica y el deporte: Ampliando horizontes. *Metodologias de Investigacion en las ciencias de la actividad fisica y el deporte*, 14.

Camison, C., & Gonzalez, T. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques,.* Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Campoverde Sislema, I. W. (2015). *Estudio del modelo EFQM en los colegios de los hermanos de las escuelas cristianas de La Salle de la ciudad de Quito, que han alcanzado el nivel "Commited to Excellence" Modelo EFQM en el año 2015.* Quito: Creative Commos.

Canton Mayo, I., & Vasquez Fernandez , J. L. (2010). Los Procesos en Gestion de Calidad. Un ejemplo en un Centro Educativo. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educacion* , 60-69.

Caro, M. A. (2016). Reseña Historica del Colegio Miguel Antonio Caro. Bogotá, Colombia.

Carrasco, S. (2002). *Gestión educativa y calidad deformación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA.* Lima.

Choque, J. (2005). *Gerencia educativa.* Lima: Edit. Edimad.

Elliot, J. A. (2017). La gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo en las InstitucionesEducativas del nivel secundario de la ProvinciaPáucar del Sara Sara -Ayacucho. Lima, Peru.

Gento Palacios, S. (1996). *Instituciones educativas para la calidad total.* Madrid: La Muralla.

Gutierrez Limon, A. (2009). La Educacion y el Crecimieinto Economico. *Education and Economic Growth*, 3.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación.* México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Linares, M. (2006). *Gestión de la calidad total educativa en el Perú.* Lima.

Londoño Gutiérrez, L. M. (2012). *Sistema de Administración del Aprendizaje de la plataforma educativa y el Desarrollo de Competencias de Comunicación Escrita.* Bucaramanga.

Martinez Mediano, C., & Rioperez Lozada, N. (2005). El Modelo de Excelencia en la EFQM y su aplicacion para la mejora de la Calidad de los Centros Educativos. *Educacion XX1*, 35-65.

Muñoz Razo, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigacion de Tesis.* Mexico: Prentice Hall.

ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio.* Nueva York: Catharine Way.

Perez, R. (2004). *La calidad de la educación.» En Hacia una Educación de Calidad: Gestión.* Madrid: NARCEA, S.A. DE.

Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva. Tecnicas para el analisis.* Mexico: CECSA Mexico.

Rendón, J. (2009). *Modelo de gestión educativa estratégica. Programa Escuelas de Calidad.* México: Secretaría de Educación Pública.

UNESCO. (1990). *Declaración Mundial sobre Educación para todos y marco de accion para satisfacer las necesidades basicas de aprendizaje.* Paris: Ediciones UNESCO.

Anexos

Anexo 1: Escala para medir la Calidad Educativa de la Institución

Nombre del Centro Escolar

Nombre y apellido: _____

Indicaciones: Estimado docente, a continuación, te presentamos una serie de preguntas que recogerán información relacionada a la Calidad Educativa en la institución, por lo que te pedimos que respondas teniendo en cuenta las valoraciones indicadas, marcando con una “x” según tu parecer.

Dimensiones	N°	Ítem	Escalas			
			Nunca	Casi nunca	Con frecuencia	Siempre
Calidad de los Recursos del Sistema	1	Las capacitaciones que recibe ayudan a elevar su nivel de desarrollo de competencias pedagógicas y didácticas.				
	2	Las capacitaciones que recibe promueven el desarrollo de las competencias tecnológicas en el contexto de una educación para toda la vida.				
	3	Las capacitaciones buscan el desarrollo de competencias transversales que faciliten la formulación, desarrollo y aplicación de procesos de investigación.				
	4	Las capacitaciones que recibe ayudan a mejorar el conocimiento y manejo disciplinar.				
	5	Las capacitaciones que recibe le forman competencias para la atención a la diversidad poblacional.				
	6	La institución educativa brinda capacitaciones en forma sistemática y permanente.				
	7	La institución educativa promueve capacitaciones en valores fundamentales como la responsabilidad y la solidaridad, entre otros.				
	8	La institución educativa cuenta con aulas de innovación tecnológica y científica para desarrollar competencias de investigación.				
	9	El Proyecto Curricular Institucional toma en cuenta la realidad de los estudiantes y el contexto sociocultural.				

Calidad de los procesos y entornos de aprendizaje	10	La institución educativa cuenta con ambientes saludables y seguros donde los estudiantes se encuentran protegidos de cualquier situación adversa.				
	11	El desarrollo de competencias parte de la comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes.				
	12	Elabora su planificación curricular en forma colaborativa, tomando en cuenta la realidad de sus aulas, articulando los aprendizajes de manera coherente.				
	13	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.				
	14	Diseña la evaluación de sus estudiantes de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.				
	15	El ambiente saludable, seguro y protector de la intuición educativa se percibe en las actitudes de docentes y estudiantes.				
	16	En las actividades de aprendizaje se toma en cuenta la diversidad de sus estudiantes.				
Calidad de los resultados	17	Utiliza diversos métodos y técnicas que permitan evaluar de forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de sus estudiantes.				
	18	Elabora y aplica instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de sus estudiantes.				
	19	Sistematiza los resultados de las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.				
	20	Evalúa los aprendizajes de todos sus estudiantes en función de los criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.				
	21	Brinda diversas oportunidades para que sus estudiantes tomen conciencia de sus logros y mejoren su rendimiento.				
	22	Promueve la autoevaluación y la participación de sus estudiantes en la valoración y calificación de los aprendizajes.				

Anexo 2: Cronograma de implementación del Modelo EFQM

Fases	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Etapa previa												
Autoevaluación												
Planes de mejora												
Ejecución de los planes de mejora												
Seguimiento y control de los planes de mejora												
Evaluación de los planes de mejora												