



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

**DISEÑO DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA PARA MEJORAR EL
SERVICIO DE EDUCACION EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN
BÁSICA PARTICULAR “JOSUÉ” EN LA CIUDAD DE AMBATO.**

AUTORA:

VIVIANA ALEJANDRA TUCTA LLUGLLA

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas, ha sido desarrollado por la Srta. VIVIANA ALEJANDRA TUCTA LLUGLLA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema

DIRECTOR

Ing. Marcelo Antonio Villalba Guanga

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Viviana Alejandra Tucta Lluglla, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos contantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 9 de junio de 2016.

Viviana Alejandra Tucta Lluglla
180410622-5

DEDICATORIA

Cuando Dios sopla de tu lado nada detendrá tu bendición.

Dedico el presente trabajo primero a Dios por haberme permitido nacer, por tomarme en cuenta en sus maravillosos planes y por darme la oportunidad de estudiar.

A mis padres, por el apoyo brindado en el ciclo de estudio.

A mi hermana, por ser mi amiga y la persona que me inspira a ser cada día mejor.

A toda mi familia, en especial a mi tía Pilar y su familia por acogerme como una hija más, por ser los impulsores para superarme.

Al amor de mi vida por ser la persona que Dios destino para mi.

A mis Pastoras y líderes por tener la paciencia de ayudarme a ser mejor persona y retarme a terminar mis estudios.

A todos mis amigos y amigas que los he conocido en el transcurso de mi vida, por los momentos vividos que nunca volverán y jamás se olvidarán, por su cariño y amistad.

VIVIANA TUCTA

AGRADECIMIENTO

No perdí el control de tu vida, Dios lo tomo.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por darme la oportunidad de haberme educado en tal prestigiosa institución y ser orgullosamente una Politécnica.

A cada uno de los docentes que tuve la oportunidad de conocer en el trascurso de mis estudios, los cuales a más de brindarme sus conocimientos, también me han impartido parte de su vida.

Un agradecimiento muy especial a cada uno de las personas que pusieron su confianza en mí y a las que nunca apostaron nada por mí, porque me impulsaron a regresar mi mirada, confianza y corazón a Dios, quien me ha permitido hoy alcanzar el tan anhelado sueño de graduarme.

VIVIANA TUCTA

INDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Indice de General.....	vix
Indice de Tablas.....	ix
Indice de Ilustraciones.....	xii
Indice de Gráficos.....	xiii
Indice de Anexos.....	xv
Resumen Ejecutivo.....	xvi
Summary.....	xvii
Introducción.....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema de investigación.....	3
1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL LA INVESTIGACIÓN.....	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	6
2.1 MARCO TEÓRICO.....	6
2.1.1 Administración.....	7
2.1.1.1 Conceptos.....	7
2.1.1.2 Proceso Administrativo.....	8
2.1.1.3 Etapas.....	8
2.1.1.4 Elementos.....	8
2.1.2 La calidad.....	9
2.1.2.1 Concepto.....	9
2.1.2.2 Evolución Histórica De La Calidad.....	10

2.1.2.3	Filosofías de los Gurús	12
2.1.2.4	Modelos De Gestión De Calidad.....	15
2.1.2.5	El Modelo de Deming (Japón)	15
2.1.2.6	El Modelo Malcolm Baldrige (Estados Unidos)	18
2.1.2.7	El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	19
2.1.2.8	El Modelo EFQM de Excelencia (Europa)	21
2.1.3	La Educación.....	31
2.1.3.1	Historia	31
2.1.3.2	Leyes que garantizan la educación.....	32
2.1.3.3	Estándares Educativos	33
2.1.3.4.	Tipos de Estándares.....	34
2.1.3.5.	PEI.....	37
2.2	IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA ESCUELA.....	37
2.2.1.	Antecedentes	37
2.2.2.	Reseña Historia	38
2.2.3.	Ubicación	38
2.2.4.	Logo	38
2.2.5.	Misión.....	38
2.2.6.	Visión	39
2.2.7.	Valores	39
2.2.8.	Normativa Legal.....	39
2.2.9.	Constitución Política del Ecuador 2008	40
2.2.10.	El Código de la Niñez y Adolescencia.....	40
2.2.11.	Ley de Educación (Registro oficial No 484 del 3 de mayo de 1983) y su Reglamento general (Registro oficial No 935 del 11 de julio de 1985)	40
2.3.	MARCO CONCEPTUAL.....	41
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		43
3.1.	IDEA A DEFENDER.....	43
3.1.1.	General	43
3.1.2.	Específicas.....	43
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.3.	Tipos de estudio de investigación	44
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	44
3.4.1.	Población.....	44

3.4.2.	Muestra.....	44
3.6.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	45
3.6.1.	Métodos.....	45
3.6.2.	Técnicas.....	45
3.6.3.	Instrumentos.....	46
3.7.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	46
3.7.1.	Encuestas.....	46
3.7.2.	Modelo EFQM de Excelencia.....	91
3.7.2.1.	Agentes Facilitadores.....	91
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		119
4.1	MODELO EFQM DE EXCELENCIA.....	119
4.1.1.	Sistema del Modelo EFQM de Excelencia.....	120
4.1.2.	Proceso del Modelo EFQM de Excelencia.....	121
4.1.3.	Antecedentes.....	122
4.1.4.	Desarrollo de los Planes.....	129
4.1.5.	Resultados Probables.....	135
4.1.6.	Resultados en los Usuarios del Servicio educativo.....	135
4.1.7.	Resultados en el Personal.....	139
4.1.8.	Resultados en el Entorno del centro Educativo.....	141
4.1.9.	Resultados Claves Posibles del Centro Educativo.....	142
4.2	PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.....	144
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		159
BIBLIOGRAFÍA.....		161
ANEXOS 163		

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estándares de calidad de la Educación Básica.....	36
Tabla 2 Calificación al trabajo de los directivos.....	47
Tabla 3 Calificación del trato de los directivos	48
Tabla 4 Capacidad del Profesor	49
Tabla 5 Relación Profesor - Estudiante	50
Tabla 6 Le gusta permanecer en la Institución	51
Tabla 7 La institución brinda apoyo	52
Tabla 8 Ud. brinda apoyo a las tareas escolares	53
Tabla 9 Resolución de conflictos con diálogo y negociación.....	54
Tabla 10 Actividades sobre el derecho de los estudiantes.....	55
Tabla 11 Las instalaciones son seguras	56
Tabla 12 Servicios Básicos	57
Tabla 13 Calificación de los Servicios Básicos	58
Tabla 14 Aulas y Anexos Adecuados	59
Tabla 15 Cuidado y mantenimiento de los espacios.....	60
Tabla 16 Servicio de Alimentación	61
Tabla 17 Servicio de Transporte	62
Tabla 18 Calidad educativa.....	63
Tabla 19 Inicio de Actividades	64
Tabla 20: Trabajo en equipo	66
Tabla 21 Registro de acuerdos.....	67
Tabla 22 Participación en el PEI.....	68
Tabla 23 Organización de las Asignaturas	69
Tabla 24 Revisión y mejora de la planificación.....	70
Tabla 25 Uso de Materiales didácticos	71
Tabla 26 Planificación	72
Tabla 27 Optimización de recursos didácticos	73
Tabla 28 Promueve el trabajo en equipo	74
Tabla 29 Actualizaciones.....	75
Tabla 30 Pregunta N°2 Encuesta N°3	76
Tabla 31 Espacios Seguros	77

Tabla 32 Infraestructura.....	78
Tabla 33 Inicio de actividades	79
Tabla 34 Reducción de Interrupciones	80
Tabla 35 Asignación de actividades	81
Tabla 36 Reposición del tiempo perdido	82
Tabla 37 Cumplimiento de las disposiciones legales	83
Tabla 38 Priorización de actividades de aprendizaje.....	84
Tabla 39 Uso de información estadística.....	85
Tabla 40 Desarrollo integral	86
Tabla 41 Programa institucional de desarrollo profesional	87
Tabla 42 Biblioteca.....	88
Tabla 43 Informes de experiencia.....	89
Tabla 44 Formación humana	90
Tabla 45 Subcriterio 1a.....	92
Tabla 46 Subcriterio 1b.....	93
Tabla 47 Subcriterio 1c.....	94
Tabla 48 Subcriterio 1d.....	95
Tabla 49 Calificación Liderazgo.....	96
Tabla 50 Subcriterio 2a.....	97
Tabla 51 Subcriterio 2b.....	98
Tabla 52 Subcriterio 2c.....	99
Tabla 53 Subcriterio 2d.....	100
Tabla 54 Subcriterio 2e.....	100
Tabla 55 Calificación Personal del Centro Educativo	101
Tabla 56 Subcriterio 3a.....	102
Tabla 57 Subcriterio 3b.....	103
Tabla 58 Subcriterio 3c.....	104
Tabla 59 Subcriterio 3d.....	105
Tabla 60Subcriterio 3e.....	105
Tabla 61 Calificación Planificación y Estrategias	107
Tabla 62 Subcriterio 4a.....	107
Tabla 63 Subcriterio 4b.....	109
Tabla 64 Subcriterio 4c.....	109
Tabla 65 Subcriterio 4d.....	110

Tabla 66 Subcriterio 4e.....	111
Tabla 67 Calificación Colaboradores y Recursos.....	112
Tabla 68 Subcriterio 5a.....	113
Tabla 69 Subcriterio 5b.....	114
Tabla 70 Subcriterio 5c.....	115
Tabla 71 Subcriterio 5d.....	116
Tabla 72 Subcriterio 5e.....	117
Tabla 73 Calificación Procesos, Productos y Servicios.....	118
Tabla 74 Antecedentes.....	122
Tabla 75 Símbolos de los Flujogramas.....	129
Tabla 76 Resultados en los Usuarios del Servicio Educativo.....	136
Tabla 77 Resultados en el Personal de la Escuela.....	139
Tabla 78 Resultados en el Entorno del Centro Educativo.....	141
Tabla 79 Plan de Mejora 2015 - 2017.....	152

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Hilo Conceptual	6
Ilustración 2: Trilogía de la Calidad	13
Ilustración 3: Los 14 pasos para la mejora de la calidad	13
Ilustración 4: El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.....	20
Ilustración 5: Estructura del Modelo EFQM	24
Ilustración 6: Estándares de Gestión Escolar.....	34
Ilustración 7 Modelo EFQM 2010.....	91
Ilustración 8 Aplicación del EFQM en la Escuela.....	119
Ilustración 9 Sistema EFQM.....	120
Ilustración 10 Proceso EFQM.....	121
Ilustración 11 Flujograma de Asistencia de Docentes.....	130
Ilustración 12 Flujograma de Contratación del Personal.....	131
Ilustración 13 Flujograma de Matriculación.....	132
Ilustración 14 Flujograma Entrega de Notas	133
Ilustración 15 Volante 1.....	134
Ilustración 16 Volante 2.....	134
Ilustración 17 Procesos Claves	142

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Calificación al trabajo de los directivos	47
Gráfico 2 Calificación del trato de los directivos	48
Gráfico 3 Capacidad del Profesor	49
Gráfico 4 Relación Profesor - Estudiante	50
Gráfico 5 Le gusta permanecer en la Institución	51
Gráfico 6 La institución brinda apoyo	52
Gráfico 7 Ud. brinda apoyo a las tareas escolares	53
Gráfico 8 Resolución de conflictos con diálogo y negociación.....	54
Gráfico 9 Actividades sobre el derecho de los estudiantes.....	55
Gráfico 10 Las instalaciones son seguras	56
Gráfico 11 Servicios Básicos	57
Gráfico 12 Calificación de los Servicios Básicos	58
Gráfico 13 Aulas y Anexos Adecuados	59
Gráfico 14 Cuidado y mantenimiento de los espacios.....	60
Gráfico 15 Servicio de Alimentación	61
Gráfico 16 Servicio de Transporte.....	62
Gráfico 17 Calidad educativa	63
Gráfico 18 Inicio de Actividades	64
Gráfico 19 Trabajo en equipo	66
Gráfico 20 Registros de acuerdos	67
Gráfico 21 Participación en el PEI	68
Gráfico 22 Organización de las Asignaturas	69
Gráfico 23 Revisión y mejora de la planificación	70
Gráfico 24 Uso de materiales didácticos	71
Gráfico 25 Planificación	72
Gráfico 26 Optimización de recursos didácticos	73
Gráfico 27 Promueve el trabajo en equipo	74
Gráfico 28 Actualizaciones.....	75
Gráfico 29 Pregunta N°2 Encuesta N°3	76
Gráfico 30 Espacios Seguros	77
Gráfico 31 Infraestructura.....	78

Gráfico 32 Inicio de actividades	79
Gráfico 33 Reducción de Interrupciones	80
Gráfico 34 Asignación de actividades	81
Gráfico 35 Reposición del tiempo perdido	82
Gráfico 36 Cumplimiento de las disposiciones legales	83
Gráfico 37 Priorización de actividades de aprendizaje.....	84
Gráfico 38 Uso de información estadística.....	85
Gráfico 39 Desarrollo integral	86
Gráfico 40 Programa institucional de desarrollo profesional	87
Gráfico 41 Biblioteca.....	88
Gráfico 42 Informes de experiencia.....	89
Gráfico 43 Formación humana	90

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta Dirigida a Padres de Familia.....	163
Anexo 2 Encuesta Dirigida a Docentes	166
Anexo 3 Encuesta Dirigida a Directivos.....	168
Anexo 4 Consejo Estudiantil 2014 – 2015	171

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene por objetivo el diseño del modelo EFQM de excelencia para mejorar el servicio de Educación en la Escuela de Educación Básica particular “Josué” en la ciudad de Ambato.

Para este estudio utilizamos la investigación de campo y la descriptiva, además de los métodos deductivos, inductivos y analíticos, y las técnicas de la encuesta y la observación, como conclusión se ha obtenido que en la revisión de los estándares de calidad el centro educativo no cuenta en su mayoría con lo mínimo que establece cada uno de ellos, por lo que es necesario aplicar el Modelo EFQM, el Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total fue creado en 1992 por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, este modelo está dividido en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes o Agentes Facilitadores en los cuales se encuentran el liderazgo, personas, estrategias, alianzas y recursos y procesos, productos y servicios, que describen cómo se consiguen los resultados, estos deben ser probados mediante evidencia documentaria; los cuatro últimos son los Criterios de Resultados donde encontramos: resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en las sociedad y resultados claves, estos describen qué ha conseguido la organización, además el modelo posee el esquema lógico REDER el cual permite planificar, hacer, verificar y actuar sobre los criterios y resultados, por lo que se recomienda priorizar los estándares de calidad en los cuales la institución educativa debe mejorar con urgencia, para garantizar su funcionamiento y cumplir con la misión de enseñar.

Palabras Claves: CALIDAD, EXCELENCIA, EFQM, EDUCACIÓN.

Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The present investigation aims to design the European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model to improve the education service at Josue Private Primary School in the city of Ambato.

The field and descriptive investigation types were used. The deductive, inductive and analytical methods and the survey and observation techniques were used, too. Having reviewed the quality standards in this school, it was determined that most of them are attained minimally. Therefore, it is paramount to apply the EFQM Model. This model was created by the European Foundation for Quality Management in 1992. This model is divided into two groups: enablers and results. The enablers are leadership, people, strategy, partnership, resources and processes and products and services. They describe how results are gotten; they must be proven with documents. The results are people results, customer results, society results and key performance results. They describe the results the organization has attained. Besides, this model has the Results, Approach, Deployment, Assessment and Review (RADAR) logical schema for planning, doing, verifying and acting about criteria and results. It is recommended to prioritize the quality standards the school has to improve so as to guarantee its running and teach students appropriately.

Key words: QUALITY, EXCELLENCE, EFQM, EDUCATION.

INTRODUCCIÓN

Para realizar la presente investigación se ha elegido el tema “Diseño del Modelo EFQM de excelencia para mejorar el servicio de Educación en la Escuela de Educación Básica Particular “Josué” en la ciudad de Ambato.” debido a que la educación básica es la que asegura la correcta alfabetización; es decir, enseña a leer, escribir, cálculo básico y algunos de los conceptos culturales considerados imprescindibles.

En el primer capítulo constan los antecedentes del problema, es decir: el por qué se escogió el tema y el objetivo que tiene el presente trabajo mediante la justificación del mismo.

El segundo capítulo constara las generalidades de la escuela, además de realizar un diagnóstico de la situación actual en la cual se encuentra y así poder determinar las áreas en las cuales se podrá mejorar.

El tercer capítulo tratara del marco metodológico es decir que bases usaremos para que esta investigación se desarrolle, además del resultado de las encuestas que serán aplicadas.

El cuarto capítulo tratara básicamente de la propuesta del tema, el diseño del Modelo EFQM de Excelencia para mejorar el servicio de educación en la Escuela de Educación Básica Particular “Josué”, como puede este ser aplicado en esta institución.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la actualidad, el cliente es quien emite un juicio sobre la calidad, por lo tanto, su satisfacción real o percibida con un producto o servicio, lo que debe constituir el fundamento principal. Hoy en día, se habla de calidad del trabajo, calidad del proceso, calidad de sistemas, calidad de servicios, entre otros; la calidad se ha vuelto uno de los factores más importantes en la mayor parte de las empresas u organizaciones.

El principal problema que tiene la Escuela de Educación Básica Particular “Josué” para obtener la excelencia en educación es la falta de recursos propios, los que no le han permitido en el transcurso de los años mejorar su sistema de educación y ha provocado que sus estudiantes no obtengan los conocimientos necesarios para ser competitivos ante los cambios educativos que está afrontando el país.

Conocedores de la problemática las autoridades del plantel han realizado esfuerzos para obtener cambios importantes, pese a esto no han sido suficientes para alcanzar la calidad necesaria en la educación, para empezar la infraestructura no es la adecuada debido a que se necesita más espacios como aulas amplias, laboratorios especializados para cada área que cumplan con los estándares establecidos por las ley de educación, una biblioteca con libros actualizados e internet, además de espacios verdes y de recreación para los estudiantes de todos los niveles, no debemos olvidar de la necesidad de adecuar el área de cocina y comedor ya que en la institución se entrega colación.

Los docentes que laboran en la escuela son personas capacitadas y tituladas, pese a esto se siente la necesidad de contratar a más de los mismos, principalmente para los estudiantes que inician su vida escolar, ya que ellos son los que más atención y dedicación requieren. El no poder contratar a más personal se debe a la falta de recursos económicos que actualmente enfrenta la escuela. La Ley Orgánica de Educación Intercultural ha autorizado los siguientes valores para el año lectivo 2014-2015: matrícula \$17.32 y pensión es de \$27.72, los cuales no son representativos para el funcionamiento de la escuela.

Siendo el idioma inglés uno de los más hablados en el mundo y que siempre ha estado presente en la educación Ecuatoriana, no es uno de los fuertes de esta Institución Educativa, por lo que se han visto en el reto de establecer convenios con países extranjeros para así poder mejorar la comprensión de este idioma en las áreas de hablar, escuchar y escribir.

Finalmente la falta de auspiciantes es otro punto que ha repercutido en que la institución no tenga mayor número de estudiantes siendo este menor a cien y en sí la acogida de la sociedad en el cual se encuentra pese a tener catorce años de existencia

1.1.1 Formulación del problema de investigación

¿De qué manera incide el diseño del Modelo EFQM de Excelencia para mejorar el servicio de educación en la Escuela de Educación Básica Particular “Josué” en la ciudad de Ambato?

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de estudio está relacionado a la calidad de la educación en la Escuela de Educación Básica Particular “Josué” en la ciudad de Ambato, se pretende mejorar la misma a través de la aplicación del modelo EFQM de excelencia para dar realce a la imagen corporativa de la escuela. Para lo cual se pretende llegar hasta el diseño del modelo en la institución.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Mejorar el servicio de educación en la Escuela de Educación Básica Particular “Josué” para contribuir con el desarrollo del país mediante la entrega de estudiantes excelentes en conocimientos y valores.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la escuela para poder determinar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- ✓ Mejorar el uso eficiente de los recursos de la institución para que el servicio brindado por la misma sea de calidad.
- ✓ Definir y mejorar los procesos de gestión institucional de forma que estos estén dentro de los parámetros que el gobierno establece.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL LA INVESTIGACIÓN

Actualmente el gobierno del Ecuador viene realizando innovaciones trascendentales en el sector de la educación, por lo cual las instituciones públicas y privadas destinadas a brindar este servicio de educación tienen el desafío de ir cada día mejorando y adaptándose a los nuevos parámetros que se establecen para alcanzar la sociedad del conocimiento.

Desde hace ocho años, el Gobierno ecuatoriano incrementó la inversión en educación sustancialmente. Por ejemplo en 2006, el país destinó USD 1.100 millones mientras que en 2012 alcanzó USD 2.800 millones y en el 2013 USD 3.289,8 millones de dólares. Ese histórico desembolso permitió que la educación básica pase de 91,2% en 2006 a 95,6 % en 2012. El bachillerato subió de 47,9% a 63,9% en el mismo período. Al mismo tiempo se han entregado 1'405.537 uniformes a estudiantes, mientras que 2'160.804 recibieron 3'860.944 kits de textos y alimentación.

En el año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad la cual en el año de 1992 presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación.

El modelo tiene como objetivo ayudar a las organizaciones ya sean empresariales o de otros tipos a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Además permite enfocar la transformación cultural de la organización en la búsqueda por la excelencia. Este puede ser aplicado en cualquier tipo de organización sin importar su sector, tamaño, madurez o estructura, pues es un modelo

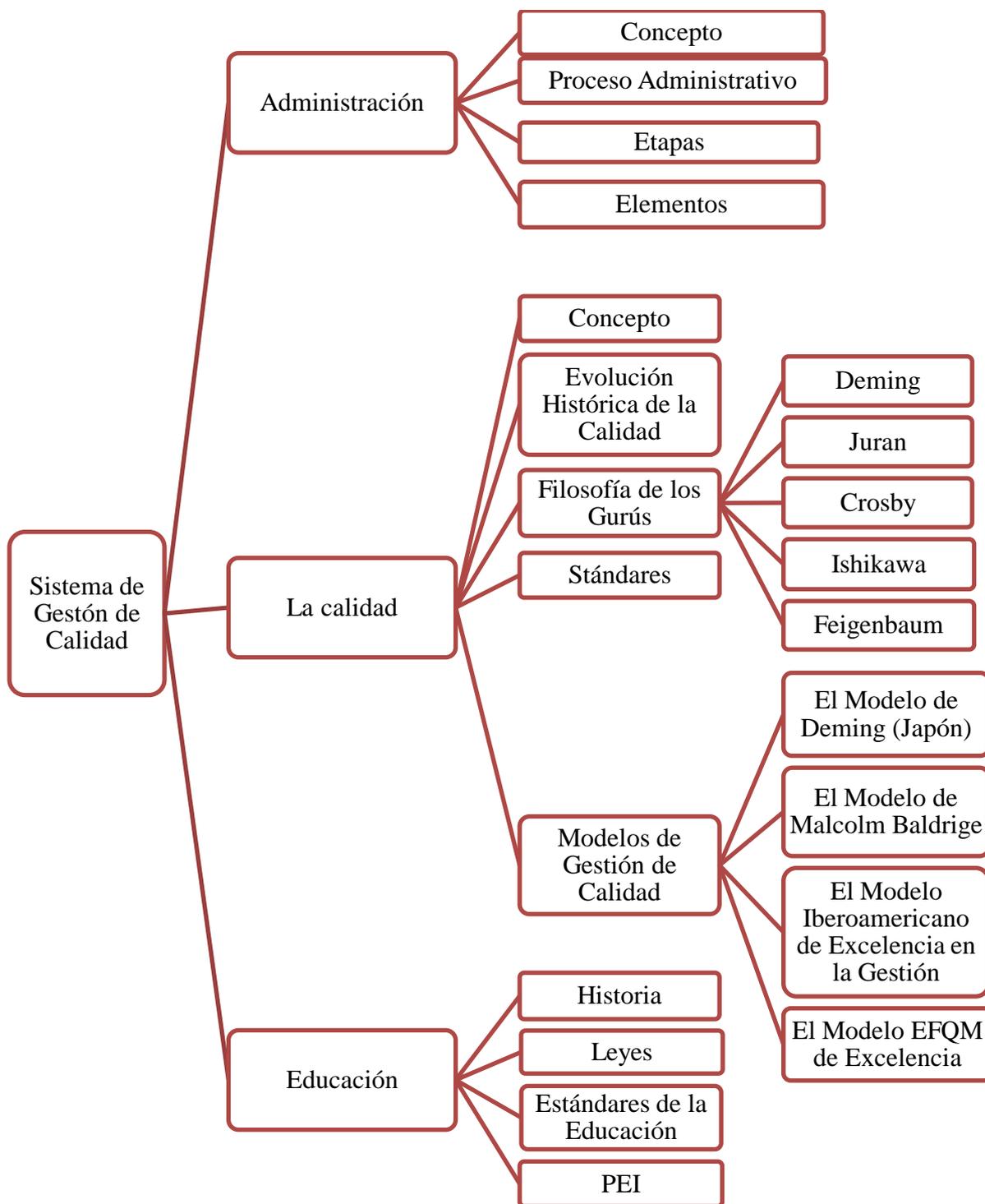
holístico e integral. En conclusión este modelo ayuda a las organizaciones a enfrentarse a los cambios sin dejar a un lado la calidad.

Mediante esta investigación se propone mejorar el servicio de calidad de la educación en la Institución de forma que en un futuro esta sea un referente en el tema de la educación, esto reflejado en el número de estudiantes, docentes e infraestructura.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Ilustración 1: Hilo Conceptual



Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Investigación de Campo

2.1.1 Administración

2.1.1.1 Conceptos

- Isaac Guzmán Valdivia (2010) “Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”.
- José A. Fernández Arena (2005) “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.
- Harold Koontz y Cyril O’Donnell “Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.
- Henry Sisk y Mario Sverdlik “Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de plantación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos”.
- Robert F. Buchele “El Proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal”.
- Lourdes Ortiz (1985) “Es la técnica que busca lograr resultado de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”
- Joseph L. Massie “Método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras”. (Mtro.García Castillo & Dra.Velio Mejía López, 2013)

2.1.1.2 Proceso Administrativo

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente con el propósito de lograr en forma eficiente, metas seleccionadas, los administradores realizan las funciones de planeación, organización, dirección, integración de personal y control.

“Serie de pasos y etapas fundamentales a través de las cuales se administra la empresa”

2.1.1.3 Etapas

Las etapas del proceso administrativo son conocidas con las siglas PODP de Planificación, Organización, Dirección y Control. Estas cuatro fases son cíclicas y repetidas por cada objetivo establecido por la empresa u organización. Generalmente, estas etapas son divididas en dos grandes fases:

- Fase mecánica: Planificación (qué hacer) y Organización (cómo hacer)
- Fase dinámica: Dirección (cómo se está haciendo) y Control (cómo se hizo)

2.1.1.4 Elementos

▪ Planeación

“Proceso de seleccionar misiones y objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.” (Harold Koontz)

▪ Organización

“Organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamientos entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencias y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar una meta u objetivo.” (Terry George, 1984)

▪ Dirección

“La dirección puede definirse como el proceso mediante el cual los factores de la producción (los hombres, los materiales, el dinero y los métodos) se combinan para alcanzar las diversas finalidades de la empresa” (Walter Perlick)

▪ **Control**

“Es el proceso para asegurarse de que las actividades reales se ciñen a las actividades proyectadas.” (Stoner James, 1989)

2.1.2 La calidad

2.1.2.1 Concepto

- Juran y Gryna, (1993) la calidad se define como “adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad)”. La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.
- Ishikawa (1986) define a la calidad como “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”
- Crosby (1987) define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es “Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”.
- Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”
- La Norma ISO 9000 (2000) define a la calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos”.

2.1.2.2 Evolución Histórica De La Calidad

Antiguamente la calidad era asociada exclusivamente con una actividad de medida e inspección. Una vez que se había realizado el producto, este se comprobaba y se medía para asegurarse que estaba bien hecho. Los egipcios fueron los pioneros en este sistema de control de calidad que aplicaron en la construcción de las pirámides.

▪ Artesanal

En la edad media los artesanos eran los que producían los bienes de consumo, ellos lo hacían todo desde el diseño hasta la construcción, y así se aseguraban que el producto final fuese de una calidad aceptable.

A mediados del siglo XVIII comenzó la producción en grandes cantidades de bienes de consumo, es decir empezó la producción a escala. Estas piezas eran fabricadas por diferentes personas y finalmente montadas siguiendo un diseño. Esto produjo la necesidad de producir las piezas siguiendo medidas (Metrología) y unas normas (Normalización) previamente acordadas. Así al seguir esta idea se construyeron máquinas, herramientas y se instruyó a los operarios para la producción en serie. A pesar de esto existía un número elevado de productos finales defectuosos a los cuales no se les dio importancia.

▪ Revolución Industrial

Este modelo dio paso a la Revolución Industrial. A principios del siglo XX, Frederick W. Taylor planteó la idea de separar las diferentes tareas dentro del sistema de producción, es decir mientras unos planificaban, otros hacían el trabajo y otros inspeccionaban para separar los productos buenos de los malos. Con este control de calidad las empresas consiguieron productos de una calidad aceptable pero a costo muy elevado.

▪ Posguerra

En los años cincuenta y sesenta los productos japoneses eran considerados como de mala calidad, mientras que Estados Unidos no dudaba que sus productos eran los mejores a pesar de las deficiencias que presentaban.

J. Juran y Deming viajaron a Japón dentro de un programa de ayudas para reconstruir el mismo después de la Segunda Guerra Mundial. Estos se dedicaron básicamente a enseñar a los empresarios Japoneses técnicas de control estadístico de calidad, técnicas para la mejora continua (Ciclo de Deming), satisfacción al cliente como objetivo prioritario, formación continua de todas las personas, fomentó la participación y todos aquellos conceptos que constituyen la filosofía de la calidad.

▪ **Japón**

En los años setenta Japón presentó productos de niveles de calidad y precios muchos mejores que los de Occidente. Lo cual producía que los consumidores exigiesen calidad a menos costo, por lo que las empresas norteamericanas entraron en crisis y tuvieron que hacer un gran esfuerzo para implantar el sistema de gestión de Calidad para que pudiesen ser más competitivas.

▪ **Alemania**

Después de la Segunda Guerra Mundial, Alemania recuperó su capacidad productiva, dando lugar al fenómeno histórico conocido como “Milagro Alemán”. Esta nación se impuso en menos de una década como la primera potencia económica de Europa.

La estrategia que aplicaban era un excelente cuidado del diseño de los productos, una planificación detallada de sus sistemas productivos, utilización de buena materia prima y el uso de prototipos para las innumerables pruebas a los cuales sometían a sus diseños. Lamentablemente a pesar de tener productos de gran calidad, esto solo se los podía obtener a altos precios. (Economía Social de Mercado en América Latina Realidad y Desafíos, 2010)

▪ **Estados Unidos**

En 1980 los norteamericanos se dan cuenta de que no es cierto de que a más Calidad hay más coste, sino todo lo contrario, a más calidad se produce una reducción significativa de costes y un aumento de la productividad y de la competitividad.

En 1896, Juran augura el declive de Occidente en la carrera por la competitividad, dada la falta de estrategia de la Calidad.

A Japón le bastó una década para conseguir ser pionero entre los países más

industrializados, mientras que el Occidente capitalista ha necesitado más de siglo y medio para consolidar un sistema de éxito empresarial.

▪ **España**

Los comienzos de la Calidad en España se deben a la demanda de la industria del Automóvil. En 1987 se funda AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) y se comienza con la aplicación de las normas ISO 9000 y los sistemas de certificación de empresas.

▪ **Actualidad**

A comienzos del siglo XXI, Occidente ha avanzado en forma considerable en la implantación de sistemas de Gestión de Calidad, haciendo posible un tejido empresarial verdaderamente competitivo.

Un cliente gratamente satisfecho volverá a nosotros e incluso lo recomendará.

2.1.2.3 Filosofías de los Gurús

▪ **Deming y el Ciclo PDCA**

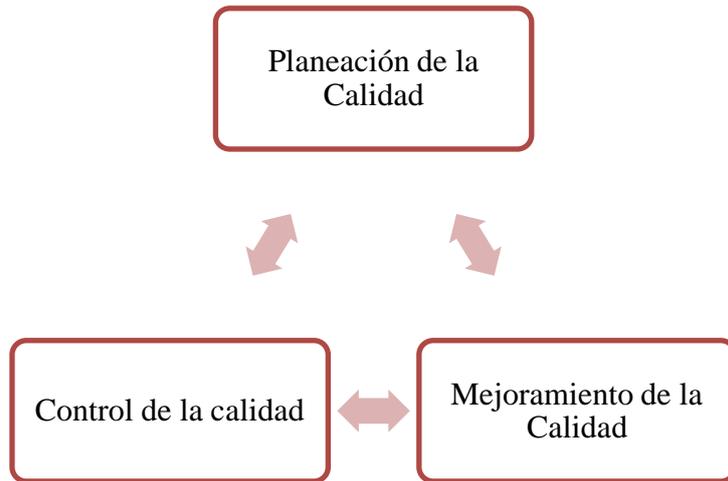
Deming (1969) afirma que los métodos estadísticos proporcionan el único método de análisis que sirve de guía para entender los fallos y reducirlos.

- ✓ Planificar (Plan): Significa individualizar el problema, recoger datos, estudiar las relaciones causa-efecto y ver las hipótesis de solución
- ✓ Realizar (Do): Consiste en llevar a cabo lo establecido en el plan
- ✓ Controlar (Check): Compara el plan inicial con los resultados obtenidos.
- ✓ Actuar (Act): Actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibilidades problemas futuros y establecer las condiciones que permitan mantener el proceso de forma estable e iniciar un nuevo proceso de mejora.

▪ **Juran y la Trilogía de la Calidad**

Para Juran en 1993 la Calidad es la adecuación al uso, la cual se alcanza en primer lugar por una adecuación del diseño del producto (calidad de diseño) y en segundo lugar por el grado de conformidad el producto final con ese diseño (calidad de fabricación o de conformidad). (Miranda & et al, 2007, págs. 36-37)

Ilustración 2: Trilogía de la Calidad

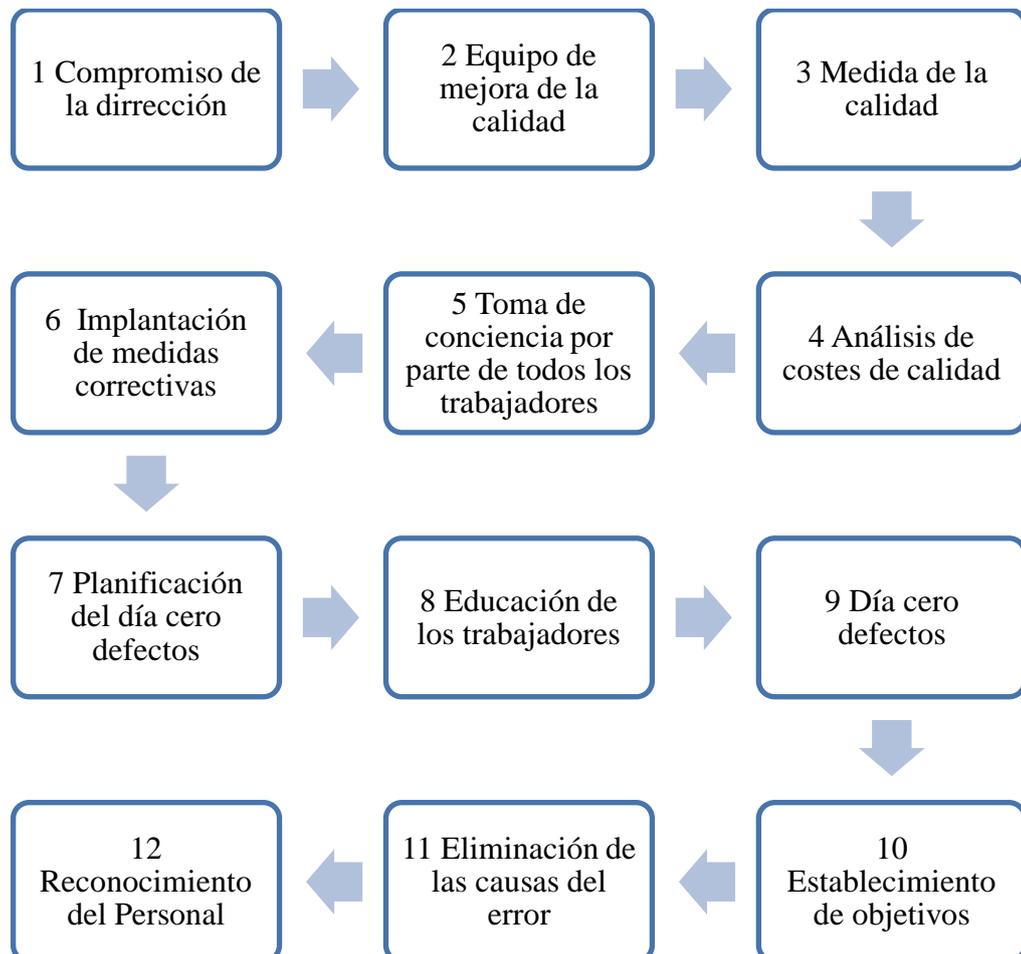


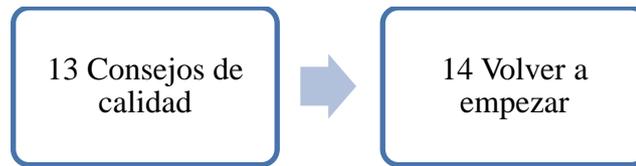
Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: (Miranda & et al, 2007)

▪ Crosby y el Cero Defectos

Ilustración 3: Los 14 pasos para la mejora de la calidad





Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: (Miranda & et al, 2007, pág. 41)

▪ **Ishikawa**

Kaoru Ishikawa 1986, ingeniero Japonés discípulo de Deming y Juran, extendió el desarrollo de la calidad a todos los miembros de la organización, destacando su clara orientación hacia las personas. Elementos claves en su filosofía son:

- ✓ La calidad empieza en la educación y termina con la educación
- ✓ El primer paso hacia la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- ✓ Elimine la causa raíz y no los síntomas.
- ✓ El marketing es la entrada y la salida de la calidad.
- ✓ No confunda los medios con los objetivos.
- ✓ El 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y solución de problemas.
- ✓ Aquellos datos que no tengan variabilidad son falsos (Miranda & et al, 2007, pág. 42)

▪ **Feigenbaum**

Conocido por ser el primero en usar la frase control de calidad total. Introdujo el concepto de <<fabrica oculta>> o <<fábrica fantasma>> para hacer referencia a que los rechazos disminuían la capacidad real de la planta, debido a que se repite el proceso del producto esto se debe a no hacer bien el trabajo desde el principio.

Su filosofía se resume en tres pasos hacia la calidad:

- 1) **Liderazgo de calidad:** Administración basada en la planificación y no en la reacción ante el error.
- 2) **Tecnología de calidad moderna:** Implicación de todo el personal en la resolución de los problemas de calidad

3) Compromiso Organizacional: Capacitación y motivación continuas de toda la fuerza de trabajo e integración de la calidad en la planificación de la empresa. (Miranda & et al, 2007, págs. 42-43)

▪ **Taguchi**

El control de la calidad se basa al diseño del producto y al diseño del proceso de fabricación. Pone énfasis en realizar un diseño y planificación inicial adecuados que reduzcan las posibles variaciones en el proceso. (Miranda & et al, 2007, pág. 43)

2.1.2.4 Modelos De Gestión De Calidad

Concepto: Un modelo de Gestión de Calidad Total es una filosofía de gestión cuyo objetivo último es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a nuestros clientes y que simultáneamente consigan al motivación y satisfacción de los empleados, gracias a un proceso de mejora continua en los procesos de la organización o que se relaciona con la misma de forma directa. (Miranda & et al, 2007)

2.1.2.5 El Modelo de Deming (Japón)

Deming cedió los derechos de su modelo a la JUSE (Asociación de Científicos e Ingenieros Japoneses), cuyo presidente, y como agradecimiento, creo en su nombre en el año 1951 el Premio a la Calidad para empresas japonesas

Los criterios de este modelo se agrupan en diez capítulos:

1) Políticas

Determinación de políticas de dirección, calidad y control de calidad, además de cómo son transmitidas a través de todos los sectores de la empresa. También se analizan si los contenidos de estas políticas son adecuados y se los presenta con claridad. Este criterio se subdivide en:

- Políticas de calidad y de control de calidad, y su lugar en la gestión global del negocio
- Claridad de las políticas (objetivos y mediciones prioritarias)
- Métodos y procesos para el establecimiento de las políticas

- Relación de las políticas con los planes a corto y largo plazo.
- Comunicación de las políticas, comprensión y gestión para alcanzarlas
- Liderazgo de los ejecutivos y mandos.

2) Organización

Se analiza si los campos de responsabilidad y autoridad están definidos claramente y cómo se promueve la cooperación entre departamentos. Este criterio se subdivide en:

- Idoneidad de la estructura organizativa para el control de calidad y situación del compromiso de los empleados
- Claridad de la autoridad y responsabilidad
- Situación de la coordinación interdepartamental
- Situación de las actividades de comités y equipos de proyectos
- Situación de las actividades del Staff
- Relaciones con compañías asociadas

3) Información

Se analiza como se recoge y se transmite la información, procede tanto del interior como del exterior de la compañía, a través de todos sus niveles y organizaciones. Este criterio se subdivide en:

- Idoneidad de la recogida y comunicación de información externa.
- Idoneidad de la recogida y comunicación de información interna.
- Situación de la aplicación de técnicas estadísticas para el análisis de los datos.
- Idoneidad de la conversación de la información.
- Situación de la utilización de la información.
- Situación de la utilización de los ordenadores para el proceso de los datos.

4) Estandarización

Se examinan los procedimientos para el establecimiento, revisión y derogación de estándares y la forma en que se controlan y sistematizan, así como el uso que se hace de los estándares para la mejora de la tecnología de la empresa. Este criterio se subdivide en:

- Idoneidad del sistema de estándares
- Procedimientos para establecer, revisar y eliminar estándares
- Rendimiento actual en el establecimiento, revisión y eliminación de estándares
- Contenido de los estándares
- Situación de la utilización y adherencia a los estándares
- Situación del desarrollo, manejo y utilización sistemática de tecnologías.

5) Desarrollo y utilización de los recursos humanos.

Se examina lo que es el control de calidad y cómo reciben los empleados el entrenamiento de calidad, tanto a través de cursos de formación como el trabajo diario. Se analiza el grado en que el concepto de control de calidad y las técnicas estadísticas han sido comprendidas y son utilizadas. Se analiza el papel de los circuitos de calidad. Este criterio se subdivide en:

- Planes de formación y entretenimiento y sus resultados.
- Situación de la conciencia en calidad, concienciación en gestión de trabajos y entendimiento del control de calidad.
- Situación del soporte y motivación hacia el auto-desarrollo y auto-realización.
- Situación del entendimiento y utilización de los conceptos y métodos estadísticos.
- Situación del desarrollo de los círculos de control de calidad y de las sugerencias de mejora.
- Situación del soporte del desarrollo de los recursos humanos en compañías asociadas.

6) Actividades de aseguramiento de la calidad

Se examina el sistema de dirección para la garantía de la calidad, y se analizan en detalle todas las actividades esenciales para garantizar la calidad y fiabilidad de los productos y servicios, como son el desarrollo de nuevos productos, análisis de la calidad, diseño, producción, inspección, etc. Se analiza también el sistema de dirección de la garantía de calidad. Este criterio se subdivide en:

- Situación de la gestión del sistema de aseguramiento de la calidad.
- Situación de diagnóstico de control de la calidad.

- Situación del desarrollo de nuevos productos y tecnologías (incluidas las actividades de análisis de la calidad, despliegue de la calidad y revisiones del diseño).
- Situación del control del proceso.
- Situación del análisis de los procesos y de la mejora de los procesos (incluidos los estudios de la capacidad de los procesos). (MembranoMartínez, 2002, págs. 9-14)

2.1.2.6 El Modelo Malcolm Baldrige (Estados Unidos)

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

- Calidad basada en el cliente.
- Liderazgo.
- Mejora y aprendizaje organizativo.
- Participación y desarrollo del personal.
- Rapidez en la respuesta.
- Calidad en el diseño y en la prevención.
- Visión a largo plazo del futuro.
- Gestión basada en datos y hechos.
- Desarrollo de la asociación entre los implicados.
- Responsabilidad social.
- Orientación a los resultados.

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

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

- 1. Liderazgo:** El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.

2. **Planificación Estratégica:** como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados
3. **Enfoque al Cliente:** como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.
4. **Información y Análisis:** examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.
5. **Enfoque al Recurso Humano:** examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.
6. **Proceso Administrativo:** examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.
7. **Resultados del negocio:** Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores. (MembranoMartínez, 2002, págs. 14-15)

2.1.2.7 El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue implantado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBQ) en 1999. Ese mismo año se publican las bases del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

FUNDIBQ es una organización supranacional apoyada y constituida por algunas empresas, sin ánimo de lucro, que está promoviendo y desarrollando la Gestión Global de la Calidad en el ámbito iberoamericano. La asociación fue constituida el 18 de Marzo

de 1993 e integra la experiencia de otros países con los desarrollos actuales en la implantación de modelos y sistemas de excelencia, para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional.

Ilustración 4: El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión



Fuente: (MembranoMartínez, 2002, pág. 24)

Con la creación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión se consiguen una serie de logros:

- Cuando un país iberoamericano no disponga de un modelo propio pueda adoptar: este como suyo.
- Ser el nexo común entre empresas iberoamericanas con experiencias exitosas en la implantación de modelos de excelencia en la gestión.
- Introducir la Autoevaluación como el sistema que en el menor tiempo y costo introduce a la empresa en un sistema de mejora continua.
- Homogeneizar: entre los distintos países las características y los niveles de desarrollo e implantación de las Entidades Evaluadoras de la Conformidad y sistemas de premios y reconocimientos y Centros de estudio, Asociaciones, Fundaciones, etc.

- La posibilidad de contar con un referente común a todos los países iberoamericanos. es decir, con un Modelo Iberoamericano de Excelencia en la ón, se facilitará fuertemente la coordinación de todos los esfuerzos en el área iberoamericana.

Al premio pueden optar las empresas y organizaciones iberoamericanas públicas y privadas. (MembranoMartínez, 2002, págs. 23-24)

2.1.2.8 El Modelo EFQM de Excelencia (Europa)

Este modelo fue creado en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos. (MembranoMartínez, 2002, pág. 28)

El año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad por 14 organizaciones con el objeto, ya señalado, de impulsar la mejora de la calidad. Cuatro años más tarde, en 1992, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación. Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la EFQM, en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles).

Las virtualidades que del modelo presente determinó que el Ministerio de Educación del Gobierno Español llevase a cabo en 1997 una adaptación del mismo al mundo de la educación. Este modelo ha experimentado una serie de modificaciones con el fin de adaptarlo a las peculiaridades del mundo educativo y de los centros escolares.

2.1.2.8.1 El esquema lógico REDER

Este modelo establece lo que una organización necesita realizar sistemáticamente en su

proceso de mejora continua.

El modelo lógico REDER, (RADAR en inglés) sintetizado en el gráfico determina unos agentes facilitadores y unos resultados.

Los agentes facilitadores son: Enfoque (planificar), Despliegue (hacer), Evaluación (verificar) y Revisión (actuar). Este esquema lógico establece lo que una organización necesita realizar:

- a.** Determinar los resultados que quiere lograr la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos y de satisfacción de las expectativas de los integrantes de la misma.
 - ¿Hay resultados para todos los grupos de interés?
 - ¿Miden los resultados todos los enfoques relevantes y el despliegue de los mismos mediante indicadores de percepción y de rendimiento?
 - ¿Muestran tendencias positivas o un buen rendimiento sostenido? En caso afirmativo,
 - ¿Durante cuánto tiempo?
 - ¿Existen objetivos? En caso afirmativo, ¿Se alcanzan los objetivos?
 - ¿Se realizan comparaciones con organizaciones externas como, por ejemplo, la competencia, las medias del sector o la reconocida como "la mejor"?
 - ¿Los resultados comparados son buenos?
 - Los resultados, ¿Muestran una relación causa- efecto con los enfoques?
 - ¿Miden los resultados un conjunto equilibrado de factores para la situación actual y futura?
 - ¿Muestran los resultados una imagen holística de la organización?

- b.** Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados. Señala lo que el centro educativo piensa hacer y el por qué. Debe tener un fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados y estar integrado, apoyando la planificación y la estrategia.
 - ¿Está sólidamente fundamentado?
 - ¿Se centra en las necesidades de los grupos de interés?

- ¿Apoya la Política y Estrategia?
 - ¿Está vinculado a otros enfoques, según sea apropiado?
 - ¿Es capaz de sostenerse en el tiempo?
 - ¿Es innovador?
 - ¿Es flexible?
 - ¿Se puede medir?
- c.** Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa. El despliegue indica lo que realiza el centro educativo para poner en práctica el enfoque y debe estar implantado, de forma sistemática, en todas las áreas relevantes.
- ¿Está implantado en todas las áreas potenciales de la organización?
 - ¿Está implantado en todo su potencial a plena capacidad?
 - ¿Está logrando todos los beneficios planificados?
 - ¿Se realiza sistemáticamente?
 - ¿Lo entienden y aceptan todos los grupos de interés?
 - ¿Se puede medir?
- d.** Evaluar y revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades desarrolladas.

La *evaluación* permite conocer el desarrollo y el nivel o grado en que se van alcanzando los objetivos, es decir, la efectividad del enfoque y del despliegue.

La *revisión* supone readaptar el enfoque y el despliegue en aquellos casos en que se produzca una disfunción en el proceso de desarrollo de las acciones, así como planificar e implantar las mejoras precisas en base a las conclusiones de la evaluación.

- ¿Se mide periódicamente su efectividad?
- ¿Proporcionan oportunidades para el aprendizaje?
- ¿Se comparan con organizaciones externas como, por ejemplo, la competencia, las medidas del sector o el reconocido como "el mejor"?
- ¿Se mejoran tomando como referencia los resultados del aprendizaje y de las mediciones del rendimiento? (Ministerio de Educación y Ciencia, 2010)

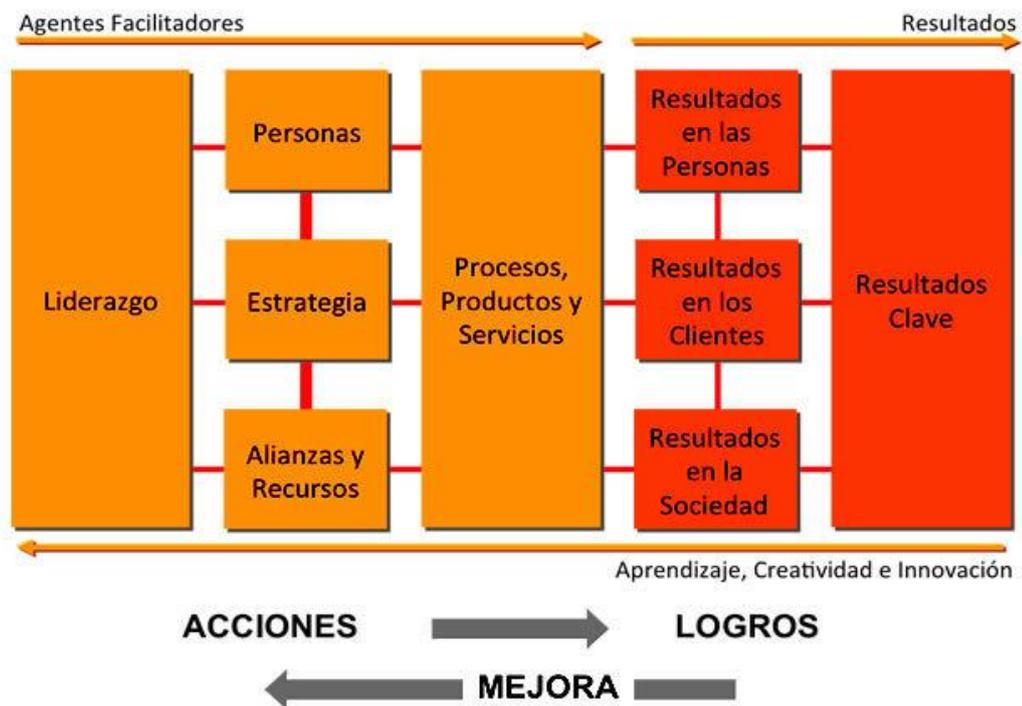
2.1.2.8.2 Estructura del Modelo EFQM

La estructura de este modelo nos dice que “los resultados excelentes en la organización, en las personas, en los clientes y en la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la planificación y estrategia, al personal del centro educativo, a los colaboradores y los recursos, así como los procesos.

Resultados excelentes con respecto al Rendimiento Crítico de una Organización, a los clientes, las personas y la Sociedad, se obtienen cuando el Liderazgo, inspirado en un proyecto empresarial, dirige e impulsa la Política y Estrategia, las Personas, las Alianzas y Recursos y los Procesos.

La acción de los agentes facilitadores produce un resultado (flechas de la parte superior), que origina un feedback o retroalimentación (a través del aprendizaje y la innovación) que impulsa nuevas acciones de los agentes, dando como resultado un proceso cíclico lo que a la postre produce una mejora de los resultados. (Ministerio de Educación y Ciencia, 2010)

Ilustración 5: Estructura del Modelo EFQM



Fuente: (Sánchez & Granero Castro)

▪ **Criterio 1 Liderazgo.**

Trata sobre la capacidad, el comportamiento, el trabajo, la actitud y el compromiso de los órganos de gobierno, directivos, gerentes, coordinadores de equipos... en definitiva de todos aquellos que tienen responsabilidad en la dirección o coordinación de personas y desde sus propias responsabilidades. Se considera, por tanto, no solo a los equipos directivos profesionales, sino también a las Juntas Directivas. Todos los subcriterios tratan a los líderes:

1a Como guías, impulsores y promotores de la identidad, cultura y estilo de la organización, materializado a través de la misión, visión, valores y principios que la caracterizan.

1b En su implicación interna con el sistema de gestión, es decir en su responsabilidad de establecer, desarrollar, implantar y mejorar el sistema de gestión de la organización

1c En su implicación externa, particularmente en su relación con usuarios, clientes, colaboradores, y en general con todos los grupos de interés, con el objetivo de conocer y dar respuesta a sus necesidades y expectativas, establecer alianzas y colaboraciones, reconocer la contribución de determinados grupos a los resultados de la organización, mejorar el medio ambiente así como la contribución de la organización a la sociedad. Aspecto este último propio del Tercer Sector pero que no por ello debe darse por supuesto.

1d Trata el comportamiento de los líderes hacia las personas de la organización (RRHH, tanto contratados como voluntarios), en concreto su capacidad para comunicar, escuchar, inspirar, ayudar, motivar, dar reconocimiento y fomentar la igualdad de oportunidades y la diversidad.

1e Trata sobre la capacidad de los líderes para la gestión del cambio, en concreto sobre su capacidad para comprender los fenómenos que impulsan el cambio y cómo identifican, seleccionan, lideran, garantizan y comunican éstos.

▪ **Criterio 2 Personas.**

Trata sobre cómo se realiza la gestión de los RRHH, incluyendo al voluntariado como

personas de la organización junto con los profesionales contratados. En particular, analiza si existen y cómo son los sistemas o enfoques para la evaluación del desempeño, para las consultas del clima laboral, para la selección del personal, para la definición de puestos de trabajo, para los planes de formación, para la comunicación interna, para los métodos de recompensa y reconocimiento, para procurar mayor participación e implicación de las personas, para el desarrollo profesional, para la acogida y seguimiento de los voluntarios... A continuación se tratan cada uno de los subcriterios en los que se desarrolla:

2a Trata de la planificación, gestión y mejora de los RRHH, en aspectos como su desarrollo, la implicación de las personas en ese desarrollo, la alineación de estas políticas con la política y estrategia general, la selección, el desarrollo o plan de carreras, los planes de sucesión, la igualdad de oportunidades, el clima laboral, etc.

2b Trata sobre la gestión de las habilidades y competencias de las personas y su adecuación a las necesidades de la organización, en concreto trabaja aspectos como los planes de formación y su alineación con la evaluación del desempeño de las personas (lo que la persona ofrece) y la definición de puestos (lo que la organización necesita).

2c Trata la participación e implicación de las personas de la organización, y en concreto cómo se fomenta y apoya.

2d Trata de la comunicación interna, en particular de si existe y cómo es el dialogo de las personas con la organización, de si se han identificado las necesidades de comunicación, de si se ha desarrollado un sistema consecuente con esas necesidades, de los canales de comunicación y su eficacia, y de cómo se utiliza el sistema para compartir e impartir conocimientos y buenas prácticas.

2e Trata sobre los criterios y sistemas de reconocimiento, remuneración, recompensa y atención a las personas de la organización.

▪ **Criterio 3 Estrategia.**

Trata de evaluar cómo es la planificación y en qué medida está implantado el principio de orientación a los grupos de interés. Es decir, analiza si existe una planificación

estratégica (medio plazo), una planificación anual operativa, cómo se realiza su despliegue y seguimiento y de manera importante cómo se trabaja con los distintos grupos de interés para el desarrollo de esta política y estrategia. Subcriterios en los que se desarrolla:

3a Trata la orientación de la organización hacia sus grupos de interés, en concreto de cómo la política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas de éstos, revisando para ello cómo es la recogida y análisis de la información, y cómo se identifican, comprenden y anticipan las necesidades y expectativas detectadas.

3b Trata sobre cómo y en qué medida la gestión de la entidad se basa en información fehaciente y hechos, a través por ejemplo de indicadores, investigación y aprendizaje.

3c Trata de cómo se desarrolla, revisa y actualiza la planificación, considerando aspectos como la coherencia con la identidad, el equilibrio de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, la evaluación de riesgos y su potencial gestión, la identificación de los factores críticos de éxito, etc.

3d Trata sobre la comunicación y el despliegue de la planificación, en cuestiones como la definición del esquema de procesos necesario para realizar la política y estrategia, sobre la comunicación a los grupos de interés, sobre el despliegue en cascada en la organización y su seguimiento.

▪ **Criterio 4 Alianzas y recursos.**

Trata sobre cómo son las políticas de colaboraciones y alianzas, de su alineación con la Política y Estrategia y sobre cómo se gestionan los recursos materiales. A continuación se indican los subcriterios en los que se divide:

4a Trata sobre cómo es la gestión de las alianzas y cooperaciones con otras organizaciones. En concreto si existe un sistema formal y unos criterios que establezcan la política a seguir para concretar una alianza o colaboración.

4b Trata sobre la gestión y administración de los recursos económicos y financieros: presupuesto de ingresos y gastos, presupuesto de tesorería (*cash-flow*), emisión de

informes, plan de inversiones, evaluación de inversiones y desinversiones...

4c Trata sobre cómo se gestionan los recursos materiales en aspectos como el mantenimiento, uso, seguridad e higiene, ergonomía, salvaguarda de los bienes (seguros), respecto al medio ambiente, optimización de consumos, reciclado...

4d Trata sobre cómo se gestiona la tecnología aplicable a la actividad, y si se evalúan las tecnologías alternativas y emergentes, si se analiza la eficacia y pertinencia de la utilizada y cómo contribuye ésta a la mejora.

4e Trata de cómo se realiza la gestión del conocimiento y de la información. Particularmente si se han identificado las necesidades y demandas de información, de cómo se recoge y gestiona la información y el conocimiento, y de cómo se difunde y distribuye en aras de apoyar la política y estrategia.

▪ **Criterio 5 Procesos, Productos y Servicios**

Trata el sistema de gestión adoptado y desarrollado por la organización y cómo se define y mejora con el objetivo de satisfacer a los grupos de interés y generar cada vez mayor valor. El Modelo EFQM propone la aplicación del Sistema de Gestión por Procesos. Subcriterios en los que se desarrolla:

5a Trata sobre la definición y gestión sistemática de los procesos, es decir, si se han diseñado los procesos, si se han identificado los clave, si los grupos de interés están identificados en cada proceso así como las necesidades y expectativas que pretende atender, si se aplican estándares, si han definido indicadores y objetivos, y si se revisa la eficacia de los procesos.

5b Trata sobre cómo está de integrada la mejora continua en el sistema de gestión.

5c Trata sobre la orientación de la organización hacia los usuarios, clientes o beneficiarios en la definición y desarrollo de los procesos. De cómo se adquiere información sobre sus necesidades y expectativas y cómo se utiliza en la definición de los procesos.

5d Trata los servicios definidos para canalizar las reclamaciones, quejas o sugerencias de los usuarios, clientes o beneficiarios (Servicios de Atención a Clientes). Aunque éste es un aspecto con poco desarrollo en el Tercer Sector, el modelo le concede una importancia considerable. Además se trabaja en este subcriterio cómo se difunden y promocionan los servicios y/o productos ofrecidos.

5e Trata de cómo es la relación de la organización con los usuarios, clientes o beneficiarios.

▪ **Criterio 6 Resultados en los clientes.**

Trata sobre los resultados obtenidos en los clientes, usuarios o beneficiarios, tanto intermedios como finales. En este sentido, debemos considerar tanto al colectivo atendido objeto principal de nuestra actividad, como a cualquier otro tipo de cliente al que prestemos servicios. Todo ello de acuerdo a la definición de cliente que hayamos realizado previamente. Este criterio se desarrolla a su vez en dos subcriterios:

6a Trata sobre la percepción que los clientes, usuarios o beneficiarios tienen del servicio recibido, es decir, sobre su opinión de cómo hemos realizado nuestro trabajo. Mide en definitiva la satisfacción en los clientes, usuarios o beneficiarios de la organización. Estas medidas pueden hacer referencia a aspectos como: capacidad técnica, conducta, accesibilidad, comunicación, capacidad de respuesta, cortesía, empatía, valor añadido, innovación, tratamiento de quejas y reclamaciones, fidelidad...

6b Trata sobre las medidas internas para analizar el rendimiento de las actividades realizadas con sus clientes, usuarios o beneficiarios, es decir sobre la cantidad de cosas que hacemos. Estas medidas pueden hacer referencia a aspectos como: número de intervenciones, índice de quejas y reclamaciones, número de demandas del servicio, índice de errores o incidencias, tiempo de respuesta, tipos de servicios ofrecidos, segmentaciones del colectivo atendido...

▪ **Criterio 7 Resultados en las Personas.**

Trata sobre los resultados obtenidos con las personas de la organización, tanto del rendimiento de su aportación como de la percepción que éstos tienen de la organización.

Por subcriterios tenemos, como en el caso anterior, uno dedicado a la percepción (calidad) y otro al rendimiento (cantidad):

7a Trata sobre la percepción que las personas de la organización, empleados contratados y voluntarios, tienen de la misma, es decir sobre su satisfacción. Se trata de medidas que pueden hacer referencia a aspectos como: pertenencia, comunicación, entorno de trabajo, relaciones personales, coordinación y planificación, formación, desarrollo de carreras, igualdad de oportunidades, seguridad e higiene, salarios, beneficios sociales, incentivos...

7b Trata sobre las medidas internas para analizar el rendimiento de las personas que componen la organización en su actividad. Pueden hacer referencia a aspectos como: niveles de formación, adecuación de competencias requeridas frente a competencias existentes, eficacia de la formación, cumplimiento de objetivos, índice de absentismo, accidentes, rotación, huelgas, quejas y reclamaciones, índice de participación en equipos de mejora...

▪ **Criterio 8 Resultados en la Sociedad.**

Trata sobre los resultados que se obtienen en la sociedad tanto en percepción como en rendimiento, aunque para ello tengan que utilizarse indicadores intermedios o representativos. Es decir trata de evaluar la repercusión cualitativa y cuantitativa que nuestra actividad tiene en la sociedad. Se divide en dos subcriterios:

8a Trata sobre la percepción que tiene la sociedad de la organización y de su actividad en términos de imagen, valoración, aprecio... La tarea de obtención de esta información es compleja y se suele recurrir como fuente a: encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas y a la opinión de representantes sociales y de la administración.

8b Trata de analizar el rendimiento de la organización en términos cuantitativos y desde el punto de vista de la sociedad. Aunque como en el caso del subcriterio 8a es una información difícil de visualizar y conseguir, resulta algo más sencillo ya que se trata de medidas más objetivas y tangibles, como: premios recibidos, felicitaciones, número de apariciones en prensa, certificaciones, permisos, autorizaciones, actuaciones en el ámbito de la responsabilidad social...

▪ **Criterio 9 Resultados clave.**

Trata de evaluar los resultados obtenidos en los aspectos clave de su política y estrategia. La organización debe definir previamente a la autoevaluación cuáles son sus elementos clave y todos los evaluadores deben contemplar los mismos elementos en la evaluación. Dada la dificultad en la diferenciación de los dos subcriterios en los que se divide, de la cantidad de excepciones que se pueden dar y, fundamentalmente, porque el resultado del criterio se obtiene como media aritmética simple de ambos (no están ponderados), hemos optado por trabajarlos de manera conjunta, lo que creemos que facilitará su interpretación.

9a . 9b Tratan sobre los resultados, indicadores o medidas operativas clave. Aunque cada organización deberá definir cuáles son sus resultados clave, a modo de orientación relacionamos algunos que podrían ser considerados como tales: cumplimiento de presupuestos, % de personas atendidas sobre el total de personas necesitadas, rentabilidad económica, % de altas terapéuticas, endeudamiento, gestión de la calidad, alianzas y colaboraciones, tesorería... (Moreno Alego, 2007)

2.1.3 La Educación

2.1.3.1 Historia

Los sistemas de educación más antiguos conocidos tenían dos características comunes; enseñaban Religión y mantenían las tradiciones del pueblo. En el antiguo Egipto, las escuelas del templo enseñaban no sólo religión, sino también los principios de la Escritura, Ciencias, Matemáticas y Arquitectura. De forma semejante, en la India la mayor parte de la educación estaba en manos de sacerlicadotes. La India fue la fuente del Budismo, doctrina que se enseñaba en sus instituciones a los escolares chinos, y que se extendió por los países del Lejano Oriente. La educación en la antigua China se centraba en la Filosofía, la Poesía y la religión, de acuerdo con las enseñanzas de Confucio, Lao-tsé y otros filósofos. El sistema chino de un examen civil, iniciado en ese país hace más de 2.000 años, se ha mantenido hasta nuestros días, pues, en teoría, permite la selección de los mejores estudiantes para puestos importantes en el gobierno.

Los métodos de entrenamiento físico que predominaron en Persia y fueron muy

ensalzados por varios escritores griegos, llegaron a convertirse en el modelo de los sistemas de educación de la antigua Grecia, que valoraban tanto la Gimnasia como las matemáticas y la Música. La Biblia y el Talmud son las fuentes básicas de la educación entre los judíos antiguos. Así, el Talmud animaba a los padres judíos a enseñar a sus hijos conocimientos profesionales específicos, Natación y una lengua extranjera. En la actualidad, la religión sienta aún las bases educativas en la casa, la Sinagoga y la escuela. La Torá sigue siendo la base de la educación judía (Luzurriaga, 1960)

2.1.3.2 Leyes que garantizan la educación

▪ Constitución de La República

La Constitución política de nuestro país establece en la Sección Quinta: Educación

Art. 26.- “La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo”.

Art. 27.-“ La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional”.

Art. 28.- “La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente. Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende...”

Art. 29.- "... Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas".

▪ **Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)**

Art. 1.- **Ámbito.-** "La presente Ley garantiza el derecho a la educación, determina los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del Buen Vivir, la interculturalidad y la plurinacionalidad; así como las relaciones entre sus actores. Desarrolla y profundiza los derechos, obligaciones y garantías constitucionales en el ámbito educativo y establece las regulaciones básicas par la estructura, los niveles y modalidades, modelo de gestión, el financiamiento y la participación de los actores del Sistema Nacional de Educación".

2.1.3.3 Estándares Educativos

2.1.3.3.1 Concepto:

Los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad. (Ministerio de Educación, 2012)

2.1.3.3.2 Características:

- Ser objetivos básicos comunes por lograr.
- Estar referidos a logros o desempeños observables y medibles.
- Ser fáciles de comprender y utilizar.
- Estar inspirados en ideales educativos.
- Estar basados en valores ecuatorianos y universales.
- Ser homologables con estándares internacionales pero aplicables a la realidad ecuatoriana.
- Presentar un desafío para los actores e instituciones del sistema

2.1.3.4. Tipos de Estándares

▪ Estándares de Gestión Escolar.

Abarcan los procesos de gestión y las prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje esperados, a que los actores de las instituciones educativas se desarrollen profesionalmente, y a que la institución se aproxime a su funcionamiento óptimo.

Ilustración 6: Estándares de Gestión Escolar

Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none">• Organización
Administrativa	<ul style="list-style-type: none">• Lineamientos normativos• Talento Humano• Recursos didácticos y físicos• Sistema de información y comunicación
Pedagógica Curricular	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de aprendizaje• Tutorías y acompañamiento
Convivencia escolar y formación ciudadana	<ul style="list-style-type: none">• Convivencia escolar y formación integral para la vida escolar y comunitaria• Servicios complementarios
Relación del centro educativo con la comunidad	<ul style="list-style-type: none">• Programas de redes de trabajo

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: (Ministerio de Educación, 2012)

▪ Estándares de Desempeño Profesional

Son los que orientan la mejora de la labor profesional de docentes y directivos del sistema educativo ecuatoriano.

▪ Estándares de Desempeño Profesional Docente

Un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país.

El propósito de los Estándares de Desempeño Docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato.

Además, los Estándares de Desempeño Profesional Docente establecen las características y desempeños generales y básicos que deben realizar los docentes para desarrollar un proceso de enseñanza–aprendizaje de calidad.

- ✓ Dimensión A: Dominio Disciplinar y Curricular
- ✓ Dimensión B: Gestión del Aprendizaje
- ✓ Dimensión C: Desarrollo Profesional
- ✓ Dimensión D: Compromiso Ético

▪ **Estándares de Desempeño Profesional Directivo**

Un directivo de calidad busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa ecuatoriana.

Los Estándares de Desempeño Directivo hacen referencia al liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo.

Los Estándares de Desempeño Profesional Directivo describen las acciones indispensables para optimizar la labor que el Director o Rector y el Subdirector y Vicerrector deben realizar.

- ✓ Dimensión A: Planificación Estratégica
- ✓ Dimensión B: Gestión Pedagógica
- ✓ Dimensión C: Gestión del Talento Humano y Recursos
- ✓ Dimensión D: Clima Organizacional y Convivencia Escolar

▪ **Estándares de Aprendizaje**

Son descripciones de los logros de aprendizaje y constituyen referentes comunes que los estudiantes deben alcanzar a lo largo de la trayectoria escolar: desde el primer grado de Educación General Básica hasta el tercer año de Bachillerato.

▪ Estándares de Infraestructura

Son criterios normativos para la construcción y distribución de los espacios escolares, que buscan satisfacer requerimientos pedagógicos y aportar al mejoramiento de la calidad en la educación.

Estos estándares enuncian las condiciones de infraestructura que deben cumplir progresivamente todas las instituciones educativas de para alcanzar niveles óptimos de calidad.

Tabla 1 Estándares de calidad de la Educación Básica

BLOQUE	CAPACIDAD (estudiantes)	ÁREA BRUTA (m ²)	ÁREA ÚTIL (m ²)	NORMATIVA
Aulas	35	72,00	64,00	Mín. 1,20 m ² Máx. 1,80 m ²
Aulas de Educación Inicial	25	72,00	64,00	Mín. 1,20 m ² Máx. 1,80 m ²
Baterías sanitarias (Educación Inicial)	-	25,00	21,00	1 inodoro/25 estudiantes 1 urinario/25 estudiantes 1 lavabo/1 inodoro
Baterías sanitarias (hombres)	-	25,00	21,00	1 inodoro/30 estudiantes 1 urinario/30 estudiantes 1 lavabo/2 inodoros
Baterías sanitarias (mujeres)	-	25,00	21,00	1 inodoro/20 estudiantes 1 lavabo/2 inodoros
Biblioteca (1.000 Estudiantes)	76	300,00	286,00	óptimo 4,00 m ² /estudiantes
Biblioteca (500 Estudiantes)	64	231,00	220,00	óptimo 4,00 m ² /estudiantes
Comedor	100	204,00	195,00	2,00 m ² /estudiantes
Áreas exteriores (Educación Inicial)	-			1,50 m ² /estudiante
Áreas exteriores (Educación General Básica)	-	-	-	5,00 m ² /estudiante y en ningún caso < 2,00 m ²

Áreas exteriores (Bachillerato)	-	-	-	5,00 m ² /estudiante y en ningún caso < 2,00 m ²
Laboratorios de Tecnología e Idiomas	35	72,00	64,00	2,00 m ² /estudiante
Laboratorios de Química, Física, Ciencias	35	72,00	64,00	2,00 m ² /estudiante
Hospedaje	18 / habitación	72,00	64,00	3,50 m ² /estudiante
Baterías sanitarias (hombres)	-	25,00	21,00	1 inodoro/10 estudiantes 1 urinario/10 estudiantes 1 lavabo/1 inodoro 1 ducha/10 estudiantes
Baterías sanitarias (mujeres)	-	25,00	21,00	1 inodoro/10 estudiantes 1 lavabo/1 inodoro 1 ducha/10 estudiantes

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: (Ministerio de Educación, 2012)

2.1.3.5. PEI

Según el Ministerio de Educación del Ecuador el PEI (Proyecto Educativo Institucional) es un proceso de reflexión y acción estratégica de la comunidad educativa, es decir es un documento público de planificación estratégica institucional en el que consta acciones a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes y una vinculación propositiva con el contorno escolar (Art. 88 del Reglamento LOEI) (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012)

2.2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA ESCUELA

2.2.1. Antecedentes

La Educación primaria comprende siete cursos académicos, los cuales se cursan entre

los cinco y los doce años de edad. Se conoce como los primeros siete años de la enseñanza estructurada que se prestan a los niños para que obtengan los conocimientos básicos necesarios que les ayudara a lo largo del desarrollo de sus actividades diarias.

La escuela cumple con un pensum en el cual se ha considerado las exigencias del currículo nacional y ha considerado también la necesidad de impartir el conocimiento en computación, un segundo idioma inglés y la enseñanza de las artes como la danza dibujo y teatro.

2.2.2. Reseña Historia

La Escuela de Educación Básica Particular “Josué” inicio con su actividad en el año 2000 con la dirección de la señora Laura Gómez, en el año 2005 cambio de propietario siendo los actuales dueños el Lic. Lenin Amores MSC. – Lic. Selene López.

Desde el inicio hasta la actualidad el Lic. Lenin Amores Msc. ejerce el cargo de director y la Lic. Selene López el cargo de Vicerrectora.

2.2.3. Ubicación

El centro educativo “JOSUE” es una institución de educación básica ubicada en el sector de la Presidencial, en las calles Diego Noboa y Camilo Ponce #7-33 en la ciudad de Ambato –Ecuador.

2.2.4. Logo



2.2.5. Misión

El Centro Educativo “JOSUE” es una institución de educación primaria que forma a sus

estudiantes en excelencia académica, con valores, impartiendo una educación integral para que sean capaces de crecer y desarrollarse como seres humanos.

2.2.6. Visión

Seremos una institución primaria ejemplar, que forme a sus estudiantes con capacidades competentes, fundamentándonos en la excelencia académica con valores cristianos.

2.2.7. Valores

- **Superación**

Los estudiantes accionaran en el cumplimiento de sus tareas, buscando siempre emprender.

- **Responsabilidad:**

La institución desarrollara el principio de responsabilidad, revisando tareas y deberes encomendados de a misma manera aceptar las consecuencias de los actos.

- **Respeto:**

Los estudiantes de la institución deben reconocer y aceptar los derechos diferencias de los demás y aceptarlos sin considerar su raza o distinción social.

- **Honestidad:**

Los estudiantes deberán comportarse expresarse y actuar con coherencia en base a principios y valores impartidos en a institución y hogar.

- **Solidaridad:**

Los estudiantes deben Actuar en unidad para brindar apoyo hacia las situaciones sociales e individuales que así lo ameriten

2.2.8. Normativa Legal

La educación en Ecuador está reglamentada por el Ministerio de Educación sea educación fiscal, fisco misional, municipal, y particular laica o religiosa, hispana o

bilingüe intercultural. La educación pública es laica en todos sus niveles, obligatoria hasta el nivel básico, y gratuita hasta el bachillerato o su equivalente.

La Convención de los Derechos del Niño, todos los niños, niñas y adolescentes son sujetos plenos de derechos. Esto significa que son titulares de todos los derechos comunes al ser humano pero adicionalmente gozan de derechos específicos que deben ir ejerciendo progresivamente de acuerdo a su edad, madurez y desarrollo. Establece principios de carácter obligatorio que orientan el cumplimiento de estos derechos: Igualdad y no discriminación, interés superior del niño, corresponsabilidad del Estado, la sociedad y la familia, y prioridad absoluta.

2.2.9. Constitución Política del Ecuador 2008

Ampara los derechos ciudadanos ya conseguidos y los amplía. Ratifica la ciudadanía de NNA garantizándoles todos los derechos comunes del ser humano, además de derechos específicos de su edad.

2.2.10. El Código de la Niñez y Adolescencia

Disponen la protección integral que el Estado, la sociedad y la familia deben garantizar a todos los niños, niñas y adolescentes (NNA) que viven en el Ecuador, con el fin de lograr su desarrollo integral, el disfrute pleno de sus derechos, en un marco de libertad, dignidad y equidad.

Los NNA tienen derecho a expresarse libremente y a ser consultados en todos los asuntos que los afecten. Este precepto es el principal sustento para que NNA sean visibilizados y se incorporen al proceso de construcción de los CC con una participación activa y protagónica.

2.2.11. Ley de Educación (Registro oficial No 484 del 3 de mayo de 1983) y su Reglamento general (Registro oficial No 935 del 11 de julio de 1985)

La Ley de Educación establece los principios y fines que deben orientar la educación en el país. En el marco de esta Ley la educación debe estar inspirada en principios como la

democracia, justicia social, paz y la defensa de los derechos humanos.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Calidad**

“Representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios“ (Alvarez Torres, 2006)

- **Calidad como excelencia**

“En este caso se define como “lo mejor” en sentido absoluto. Esta definición es demasiado abstracta y confusa ya que no orienta a la organización hacia donde debe llevar su gestión. Cabría que los responsables de la organización definiesen el concepto de excelencia aun con el riesgo de no ser igual a la concepción que tendrían los clientes”. (Bednar & Reeves, 1994)

- **Liderazgo**

Stodgill (2008) “El liderazgo no es un tema de status meramente pasivo o la mera posesión de una combinación de rasgos. Más bien parece ser una relación de los métodos de trabajo entre los miembros de un grupo, en el que el líder adquiere un status gracias a la participación activa y la demostración para llevar a cabo tareas cooperativas hasta completarlas”.

- **Modelo:**

Gago (1999), define modelo como ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o réplica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas. Los modelos son construcciones mentales que permiten una aproximación a la realidad de un fenómeno, distinguiendo sus características para facilitar su comprensión.

- **Orientación hacia los resultados:**

“La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen interés económico en la organización”. Gestión de Calidad (2012)

▪ **Orientación al Cliente:**

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Gestión de Calidad (2012)

▪ **Proceso:**

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. ISO 9000

▪ **Servicio:**

“Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos”. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2008)

▪ **REDER:**

Ciclo de la mejora, conocido como RADAR (Resultados, Enfoque, Despliegues, Evaluación, Revisión. (MembranoMartínez, 2002)

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1.IDEA A DEFENDER

3.1.1. General

La aplicación del Modelo EFQM de excelencia, ayudara a mejorar la calidad de servicio de la educación mediante la utilización eficiente todos los recursos, y así mejorar la imagen corporativa de la Escuela de Educación Básica Particular “Josué.

3.1.2. Específicas

- ✓ El diagnóstico de la situación actual de la escuela nos ayudara a determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.
- ✓ El uso eficiente de los recursos de la institución serán la base para que el servicio brindado por la misma sea de calidad.
- ✓ Los procesos de gestión institucional deberán estar dentro de los parámetros que el gobierno establece y serán de gran importancia, este deberá ser sociabilizados dentro de las instalaciones de la Escuela para que todos los docentes, estudiante y padres de familia tengan los conocimientos planteados en el Modelo EFQM

3.2.TIPO DE INVESTIGACIÓN

➤ Cualitativa

Esta modalidad se utilizara con el objetivo de obtener las cualidades del manejo eficiente de los recursos que posee la escuela y el desempeño, desenvolvimiento y actitud de los estudiantes, docentes y padres de familia, recordando que las mismas no pueden ser medidas.

➤ Cuantitativa

Obtener el total de los estudiantes matriculados en el periodo 2014 -2015, y los conocimientos obtenidos por los mismos mediante las calificaciones., además del resultado de las encuestas

3.3. Tipos de estudio de investigación

Los tipos de investigación a utilizar son:

➤ **Descriptiva**

Se va a detallar los procedimientos actuales que son utilizados dentro de la instalación educativa.

➤ **Bibliográfica**

Las fuentes informativas estarán sustentadas mediante leyes, plan nacional del buen vivir; información de libros, y demás artículos relacionados con el Modelo de Excelencia EFQM.

➤ **De campo**

La información se obtendrá de procesos y técnicas que se originan dentro de la Escuela de Educación Básica Particular “Josué”.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

La Escuela de Educación Básica Particular “Josué” tiene 80 estudiantes matriculados en el periodo lectivo 2014-2015 distribuidos en 7 aulas (Inicial, Inicial 1, Inicial 2, Primero, Segundo, Tercero, Cuarto, Quinto, Sexto y Séptimo).

3.4.2. Muestra

Para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia utilizaremos como grupo de estudio al 100% de los estudiantes de la escuela:

Población total: 80 estudiantes

3.6. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.6.1. Métodos

➤ Método Deductivo

Al aplicar este método y analizar cada una de las causas y comportamiento de los estudiantes, docentes y padres de familia ante el servicio de educación brinda por la Escuela de Educación Básica Particular “Josué”, podremos concluir las falencias y oportunidades de mejora que tiene la misma.

➤ Método Inductivo

Mediante este método observaremos el comportamiento de un grupo de estudiantes, docentes y padres de familia ante el servicio brindado por la escuela y así generalizaremos el mismo comportamiento para todos los usuarios de la institución.

➤ Método Analítico

Se trabajará con el método analítico de medición; el mismo que servirá para receptor la información de los sujetos de investigación y orientará las técnicas e instrumentos aplicables

3.6.2. Técnicas

➤ Encuestas

La encuesta es una técnica de la investigación que nos va a permitir recopilar la mayor información posible de datos valiéndose para tal efecto de un número determinado de preguntas. Se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito, en esta técnica se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la población.

Se aplicara una encuesta a los estudiantes, docentes y padres de familia, con el fin de conocer las necesidades que se requiere para poder aplicar el Modelo de Excelencia EFQM y cuáles son sus expectativas de mejoras ante el mismo. Las preguntas de las mismas serán cerradas.

➤ **Observación**

Se lo hará en la escuela de manera directa observando la forma de comportamiento de los estudiantes, docentes y padres de familia dentro de las instalaciones de la escuela, y serán registradas de manera cronológica para observar los cambios que ocurran.

➤ **Investigaciones**

Estas serán por medio de internet y de la web 2.0 ya que hoy en día estos son un gran instrumento para obtener información.

3.6.3. Instrumentos

➤ **Cuestionarios**

Los cuestionarios se utilizaran como herramienta para la realización de la encuesta.

3.7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.7.1. Encuestas

Instrumento 1: Encuesta a padres y madres de familia o representantes legales de los estudiantes de la Escuela de Educación Básica Particular “Josué”

1. ¿Cómo califica el trabajo de los directivos de la institución?

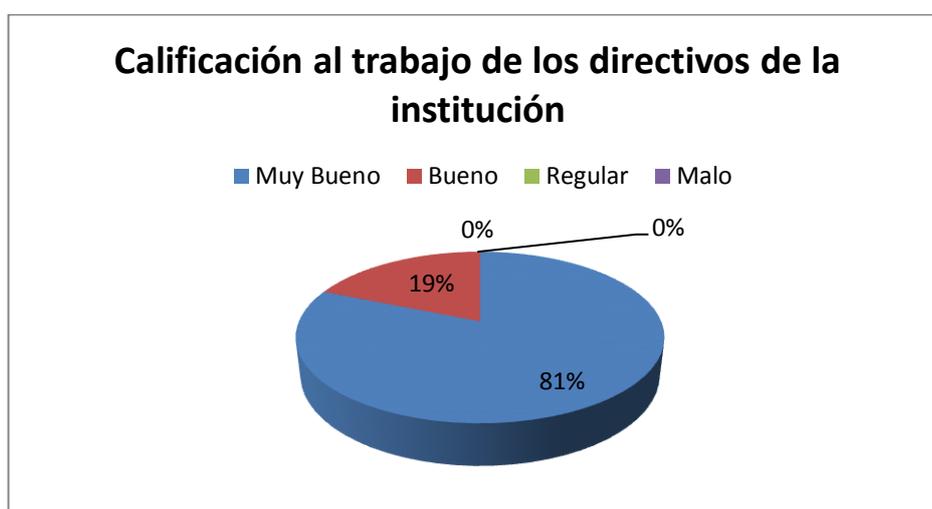
Tabla 2 Calificación al trabajo de los directivos

Calificación	N°
Muy Bueno	65
Bueno	15
Regular	0
Malo	0
Total	80

Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 1 Calificación al trabajo de los directivos



Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 81% dice que el trabajo de los directivos de la institución es muy bueno, mientras que un 19% dice que es bueno y un 0% es regular y malo.

El trabajo realizado por los directivos es muy bueno, es decir que las gestiones realizadas por los mismos han ayudado en gran manera a la escuela y esto se ve reflejado en la calificación que los padres de familia les dan.

2. ¿Cómo califica el trato que tienen los directivos de la institución con los familiares de los estudiantes?

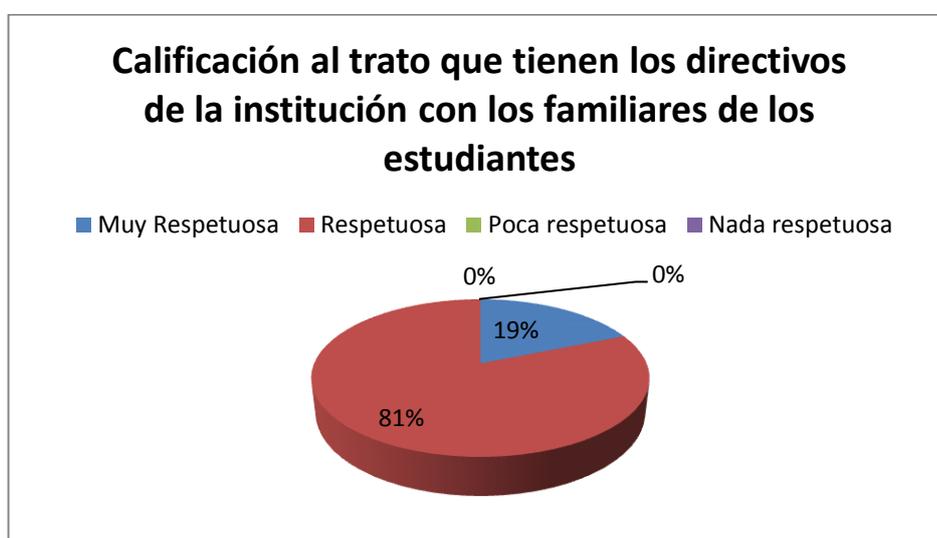
Tabla 3 Calificación del trato de los directivos

Calificación	Nº
Muy Respetuosa	15
Respetuosa	65
Poca respetuosa	0
Nada respetuosa	0
Total	80

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 2 Calificación del trato de los directivos



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 81% dice que el trato de los directivos de la institución con los padres de familia es muy bueno, mientras que un 19% dice que es bueno y un 0% es poca respetuosa y nada respetuosa.

El trato de los directivos con los padres de familia es de suma importancia y este en la institución se ve es muy respetuosa por lo que los representantes de los estudiantes pueden acercarse confiadamente y ser atendido por los mismos.

3. ¿Cómo califica la capacidad que tiene el/la profesor/a del año en que se encuentra su representado/a, para enseñar lo necesario a los estudiantes?

Tabla 4 Capacidad del Profesor

Calificación	N°
Muy Bueno	70
Bueno	10
Regular	0
Malo	0
Total	80

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 3 Capacidad del Profesor



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 87% dice que la capacidad del profesor del año en que se encuentra su niño es muy bueno a la hora de enseñar, mientras que solo un 13% dice que es bueno y un 0% regular y malo.

El tener profesores calificados a la hora de enseñar es de suma importancia no solo para la imagen de la escuela sino principalmente para los niños de la institución.

4. ¿Cómo califica la relación que tiene el/la profesor/a con el estudiante del año en que se encuentra su representado/a?

Tabla 5 Relación Profesor - Estudiante

Calificación	Nº
Muy Bueno	68
Bueno	12
Regular	0
Malo	0
Total	80

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 4 Relación Profesor - Estudiante



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 85% dice que la relación del profesor con los estudiantes de su grado es muy buena, mientras que el 15% dice que es buena y un 0% es regular y malo.

La relación profesor – estudiante a la hora de enseñar y aprender es de suma importancia y está dentro de la institución para la perspectiva de los padres de familia es muy buena y buena.

5. ¿A su representado/a le gusta permanecer en la institución educativa?

Tabla 6 Le gusta permanecer en la Institución

Calificación	N°
Le gusta mucho	72
Le gusta	8
Le gusta poco	0
No le gusta	0
Total	80

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 5 Le gusta permanecer en la Institución



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 90% de los estudiantes le gusta mucho permanecer en la instrucción, mientras que solo un 10% le gusta y a un 0% le gusta poco y no le gusta.

Que a los estudiantes les guste estar dentro de la institución es importante ya que ahí se refleja lo positivo que sucede dentro de la misma para que ellos se sientan a gustos.

6. ¿La institución educativa brinda apoyo especial a los estudiantes, para que puedan cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones escolares?

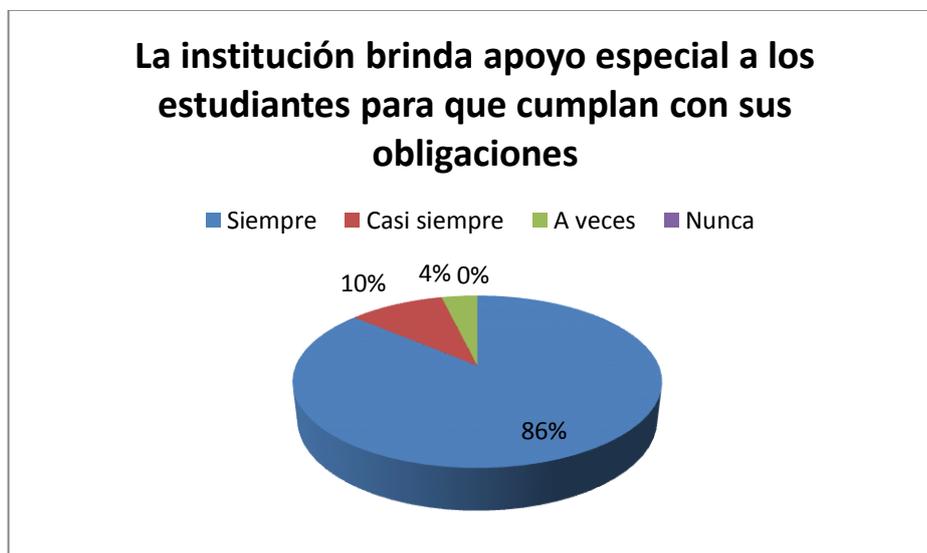
Tabla 7 La institución brinda apoyo

Calificación	Nº
Siempre	69
Casi siempre	8
A veces	3
Nunca	0
Total	80

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 6 La institución brinda apoyo



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 86% dice que la institución siempre brinda apoyo especial a los estudiantes para que puedan cumplir con sus obligaciones, un 10% casi siempre, un 4% a veces y un 0% nunca.

El que la institución brinde apoyo a los estudiantes ayuda a que los estudiantes puedan cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones, y la institución según los padres de familia también apoya a este de distintas formas.

7. ¿Usted u otro miembro del grupo familiar suelen brindar ayuda en las tareas de los estudiantes a su cargo? (No aplica para educación inicial)

Tabla 8 Ud. brinda apoyo a las tareas escolares

Calificación	Nº
Siempre	20
Casi siempre	44
A veces	0
Nunca	0
Total	64

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 7 Ud. brinda apoyo a las tareas escolares



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 31% dice que siempre brindan ayuda a su estudiante en la hora de hacer tareas, un 69% que casi siempre y un 0% que a veces y nunca.

Los padres de familia cumplen un rol importante a la hora de que sus hijos aprendan y sean responsables en la escuela y esto se ve reflejado a la hora de presentar las tareas las cuales son solo deben ser realizadas sino tener los parámetros establecidos para cada grado.

8. ¿En la institución educativa se resuelven los conflictos a través del diálogo y la negociación?

Tabla 9 Resolución de conflictos con diálogo y negociación

Calificación	Nº
Siempre	70
Casi siempre	10
A veces	0
Nunca	0
Total	80

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 8 Resolución de conflictos con diálogo y negociación



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 87% dice que en la institución siempre se resuelven los conflictos a través del dialogo y la negociación, un 13% que casi siempre y un 0% que a veces y nunca.

El saber resolver los conflictos a través del dialogo ayuda a que las partes involucradas tengan el mismo trato y se sientan seguros de que el resultado de esa siempre será la mejor.

9. ¿La institución educativa realiza actividades para enseñar los deberes y garantizar los derechos de los estudiantes?

Tabla 10 Actividades sobre el derecho de los estudiantes

Calificación	Nº
Siempre	0
Casi siempre	69
A veces	11
Nunca	0
Total	80

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 9 Actividades sobre el derecho de los estudiantes



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 86% dice que casi siempre la institución educativa realiza actividades para enseñar los deberes y garantizar los derechos de los estudiantes, un 14% que a veces y un 0% que nunca y siempre.

Que todos los niños estén informados de sus derechos es un deber de la institución y padres de familia, se deberían realizar estas actividades más seguidas para poder garantizar así los derechos de los mismos.

10. ¿Las instalaciones de la institución educativa son seguras, es decir, cuenta con: cerramiento, extintores de incendio, salidas suficientes, buenas instalaciones eléctricas, para evitar accidentes?

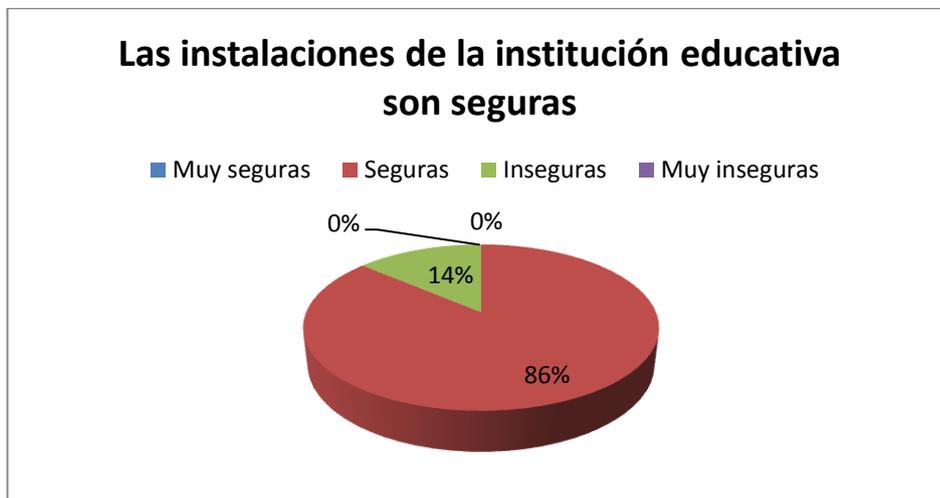
Tabla 11 Las instalaciones son seguras

Calificación	N°
Muy seguras	0
Seguras	69
Inseguras	11
Muy inseguras	0
Total	80

Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 10 Las instalaciones son seguras



Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 86% dice que las instalaciones de la institución educativa son seguras, un 14% inseguras y un 0% muy seguras y muy inseguras.

Se debe mejorar hasta llegar al 100% o tratar de disminuir al máximo que las instalaciones de las institución sean inseguras ya que su principal actor dentro de las mismas son niños y en su mayoría pequeños los cuales requieren mayor cuidado.

11. ¿La institución educativa cuenta con los servicios básicos para su funcionamiento?

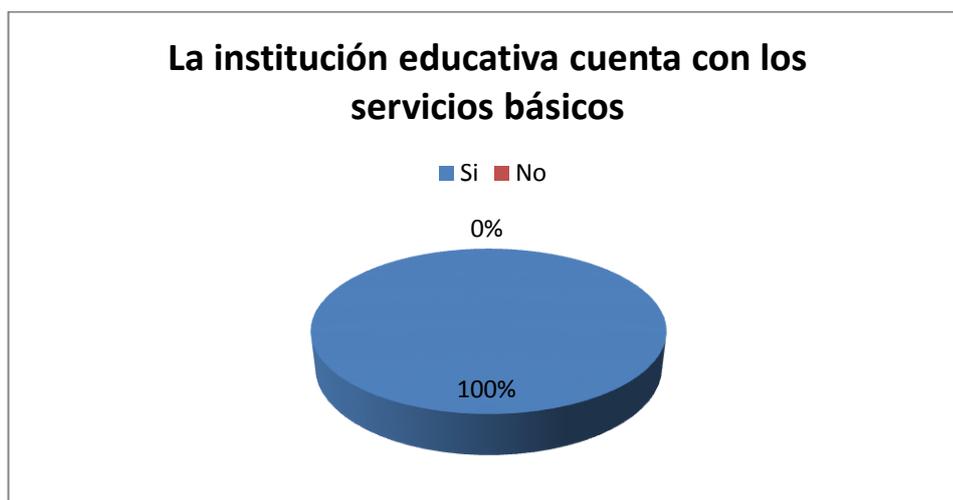
Tabla 12 Servicios Básicos

Calificación	Nº
Si	80
No	0
Total	80

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 11 Servicios Básicos



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 100% dice que la institución cuenta con los servicios básicos para su funcionamiento.

Los servicios básicos son indispensables para que el establecimiento pueda funcionar además de esto cumple con el derecho de los niños a gozar de los mismos.

12. ¿Cómo califica los servicios básicos con que cuenta la institución educativa?

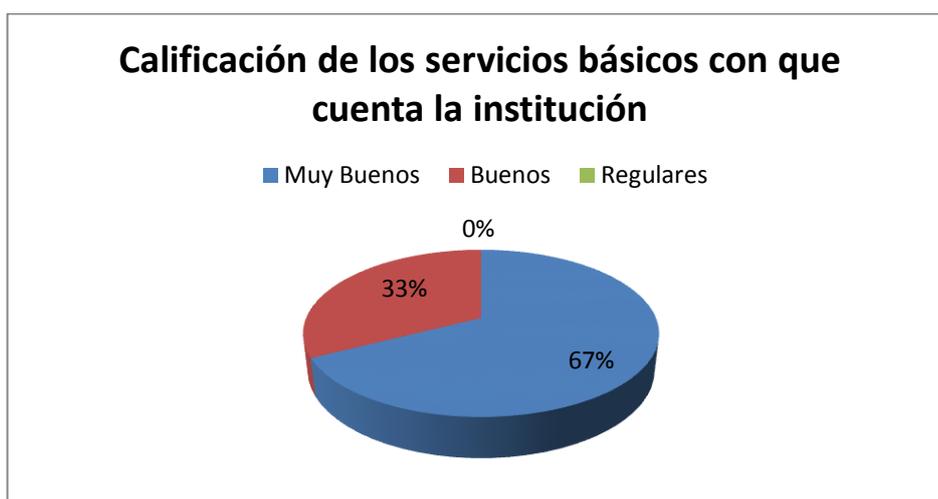
Tabla 13 Calificación de los Servicios Básicos

Calificación	Nº
Muy Buenos	54
Buenos	26
Regulares	0
Total	80

Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 12 Calificación de los Servicios Básicos



Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 67% dice que los servicios básicos con que cuenta la institución educativa son muy buenos, un 33% buenos y un 0% regular.

La calidad de los servicios básicos con los que cuentas la institución aporta para que los padres de familia se sientan de una forma más seguros del lugar en donde sus hijos están estudiando.

13. ¿Las aulas y los anexos son adecuados en función del número de estudiantes?

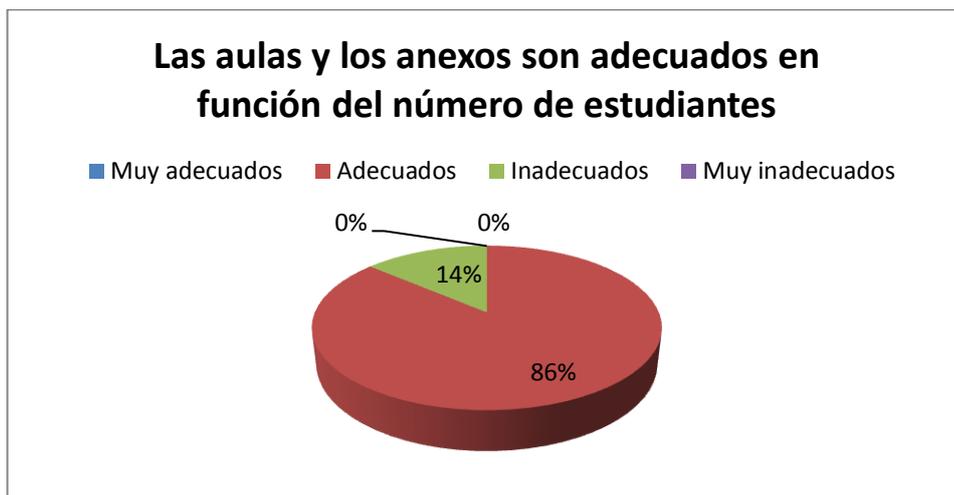
Tabla 14 Aulas y Anexos Adecuados

Calificación	N°
Muy adecuados	0
Adecuados	69
Inadecuados	11
Muy inadecuados	0
Total	80

Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 13 Aulas y Anexos Adecuados



Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 86% dice que las aulas y los anexos son adecuados en función del número de estudiantes, 14% inadecuados y un 0% muy adecuado y muy inadecuado.

Lo ideal debería ser que todas las aulas sean adecuadas para la enseñanza de los estudiantes, se deben realizar mejoras para alcanzar este estándar y ayudar al proceso enseñanza-aprendizaje.

14. ¿Cómo califica el estado de cuidado y mantenimiento de los espacios de aprendizaje?

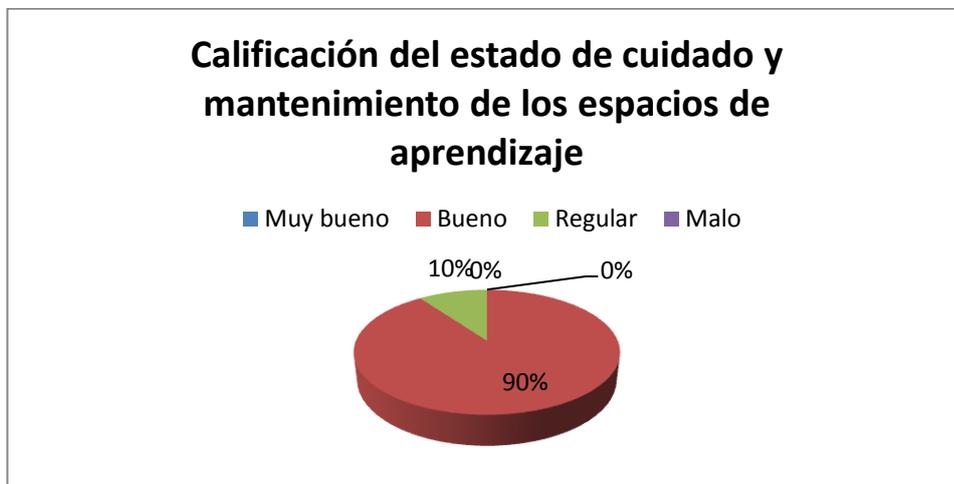
Tabla 15 Cuidado y mantenimiento de los espacios

Calificación	Nº
Muy bueno	0
Bueno	72
Regular	8
Malo	0
Total	80

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 14 Cuidado y mantenimiento de los espacios



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 90% dice que el estado del cuidado y mantenimiento de los espacios de aprendizaje es bueno, un 10% regular y un 0% muy bueno y malo.

Se debe tener un mayor cuidado a todas las instalaciones de la institución ya que el descuido de las mismas repercute tanto en la comodidad de los estudiantes, como docentes y directivos de la misma.

15. Si en la institución existe el servicio de alimentación escolar, ¿Está usted conforme con los alimentos que se ofrecen?

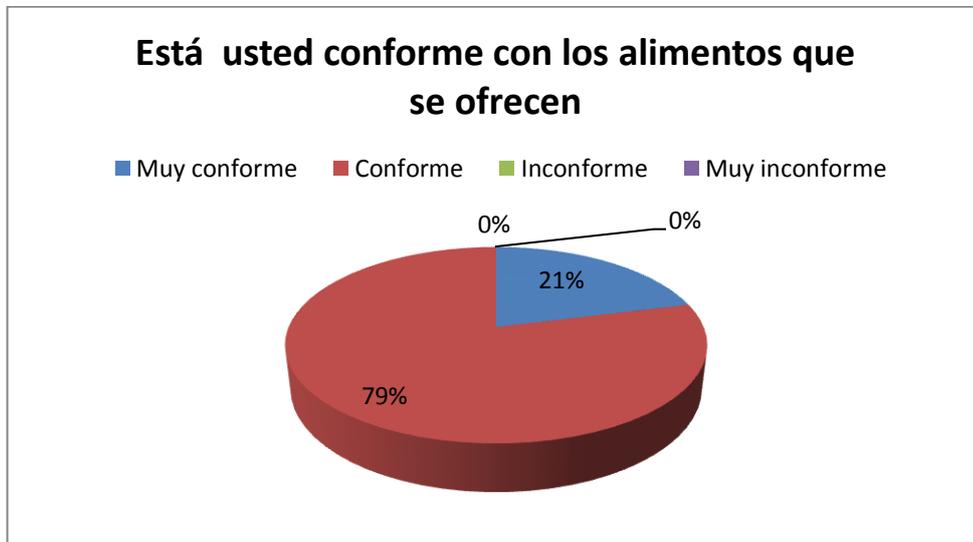
Tabla 16 Servicio de Alimentación

Calificación	Nº
Muy conforme	4
Conforme	15
Inconforme	0
Muy inconforme	0
Total	19

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 15 Servicio de Alimentación



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 21% dice estar muy conforme con los alimentos que la institución brinda, un 79% conforme y un 0% inconforme y muy inconforme.

La alimentación brindada en la institución no es la mejor pero está dentro de un rango considerado como bueno, por lo que este se debe mejorar con urgencia ya que este es el alimento que ingieren los estudiantes en el momento de receso y les proporciona energía para poder terminar con la6 misma energía el día de clases.

16. Si en la institución existe el servicio de transporte, ¿Está usted conforme con el mismo?

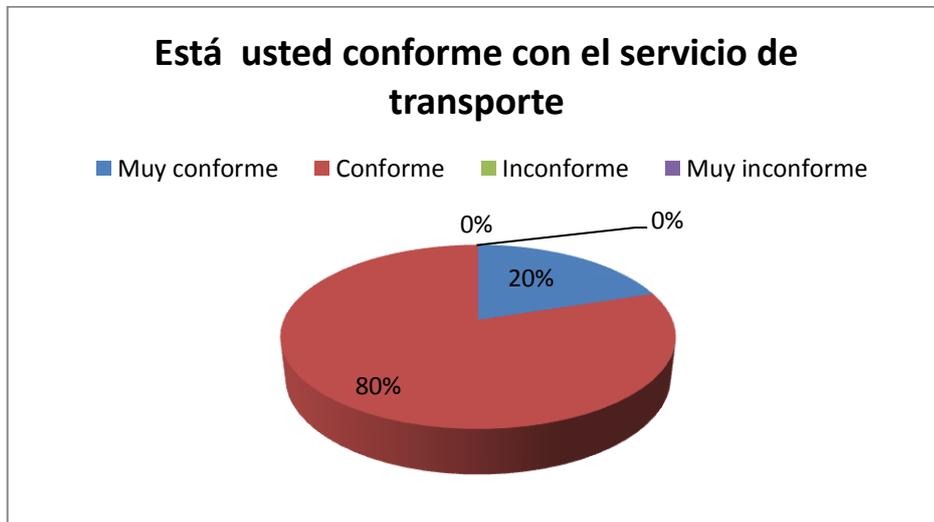
Tabla 17 Servicio de Transporte

Calificación	N°
Muy conforme	3
Conforme	12
Inconforme	0
Muy inconforme	0
Total	15

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 16 Servicio de Transporte



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 80% dice estar conforme con el servicio de transporte, un 20% muy conforme y un 0% inconforme y muy inconforme.

El servicio de transporte es confortables pero no el mejor, por lo que hay que mejorarlo para así tener mayor número de estudiantes que adquieran este servicio.

17. ¿Cómo califica en general, la calidad educativa de la institución?

Tabla 18 Calidad educativa

Calificación	N°
Muy buena	0
Buena	80
Regular	0
Mala	0
Total	80

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 17 Calidad educativa



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 100% califica en general, la calidad de la institución como buena.

En general los padres de familia califican la educación brindada por la institución como buen lo que refleja la conformidad de los mismos y la confianza depositada en la misma para que sus hijos aprendan aquí.

Instrumento 2: Encuesta a docentes de la Escuela de Educación Básica Particular “Josué” sobre los procesos internos.

- 1. Se inicia las actividades diarias y las internas en cada jornada a la hora establecida**

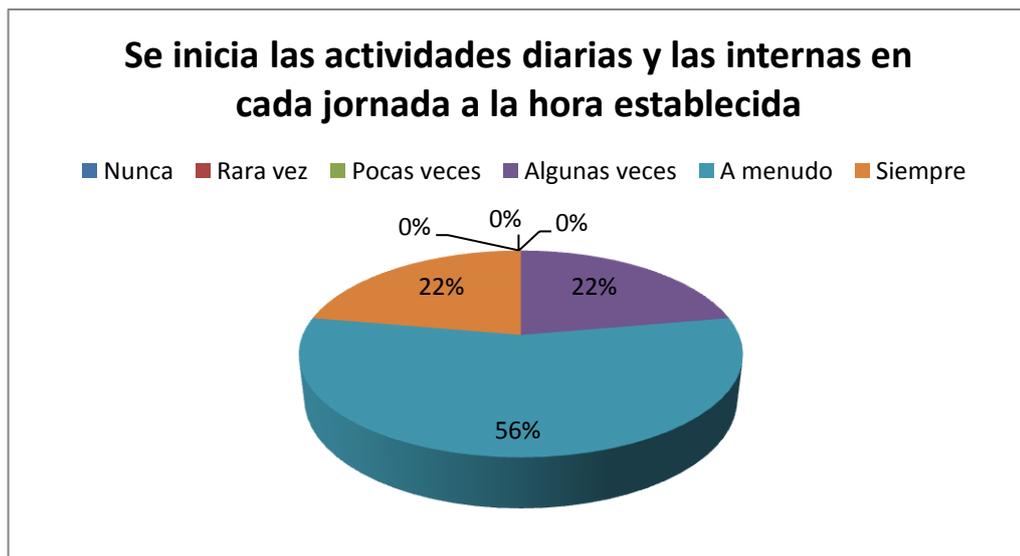
Tabla 19 Inicio de Actividades

Calificación	Nº
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	2
A menudo	5
Siempre	2
Total	9

Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 18 Inicio de Actividades



Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 56% dice que a menudo se inician las actividades diarias y las internas en cada jornada a la hora establecida, un 22% siempre y algunas veces y un 0% nunca, rara vez y pocas veces.

La puntualidad debe ser un valor practicado a diario salvo fuerza mayor, por lo que se debe corregir este dentro del plan educativo ya que solo con el ejemplo se enseña a cada uno de los estudiantes.

2. Existen prácticas que ayudan al trabajo en equipo como: reuniones periódicas sistemáticas, reuniones de seguimiento al quehacer educativo, de planificación de actividades, de socialización, juntas de curso, reuniones de área

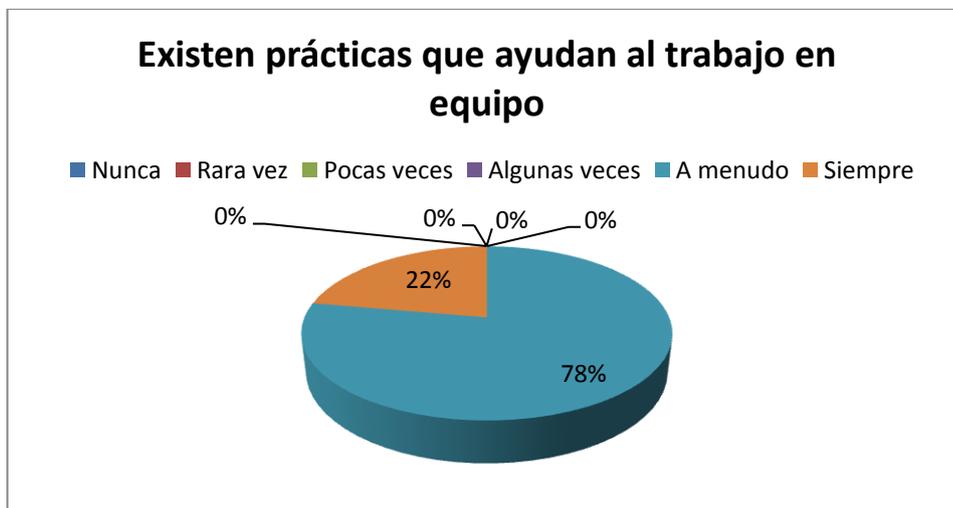
Tabla 20: Trabajo en equipo

Calificación	Nº
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	0
A menudo	7
Siempre	2
Total	9

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 19 Trabajo en equipo



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 78% dice que a menudo existen prácticas que ayuden al trabajo en equipo, un 22% siempre y un 0% nunca, rara vez, pocas veces y algunas veces.

Las practicas deben la importancia real ya que esto ayudara al desarrollo de todos los del grupo y es la forma más rápida y eficaz de aprender.

3. Se registra en documentos los acuerdos e iniciativas que surjan de las reuniones y que son producto del trabajo en equipo

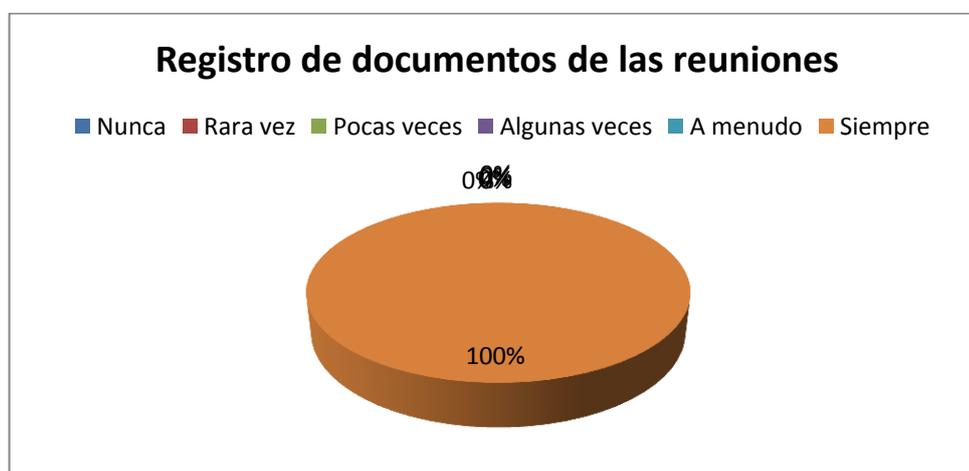
Tabla 21 Registro de acuerdos

Calificación	Nº
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	0
A menudo	0
Siempre	9
Total	9

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 20 Registros de acuerdos



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 100% dice que siempre se registra en documentos los acuerdos e iniciativas que surjan de ellas y que son producto del trabajo en equipo, y un 0% nunca, rara vez, pocas veces, algunas veces y a menudo.

Al tener registros de todo lo tratado en las reuniones que se realizan en la institución es una forma de garantizar y demostrar que las mismas se han realizado y a que acuerdos se han llegado al mismo tiempo las personas que han asistido firman como constancia.

4. Se involucra a los miembros de la comunidad educativa en la construcción del Proyecto Educativo Institucional

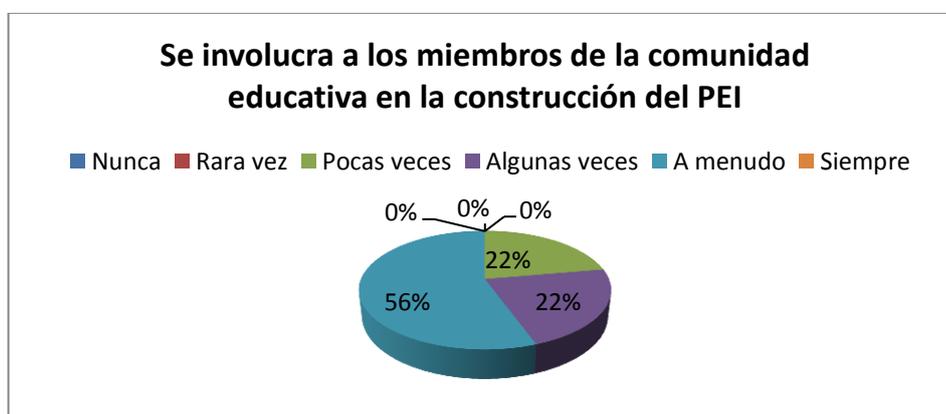
Tabla 22 Participación en el PEI

Calificación	Nº
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	2
Algunas veces	2
A menudo	5
Siempre	0
Total	9

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 21 Participación en el PEI



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 56% dice que a menudo se involucra a los miembros de la comunidad educativa en la construcción del Proyecto Educativo Institucional, un 22% pocas veces y alguna veces y un 0% nunca, rara vez y siempre.

Al no involucrar de forma directa a los miembros de la comunidad educativa dentro del PEI ocasionas que las actividades que se establezcan dentro del mismo no estén satisfaciendo las necesidades que los mismos tienen y lo más importante que ellos no se sientan importante.

5. Se organiza la secuencia de los bloques de contenidos de las asignaturas en los distintos niveles, y estos van acorde con las destrezas con criterios de desempeño que los estudiantes deben alcanzar

Tabla 23 Organización de las Asignaturas

Calificación	Nº
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	0
A menudo	9
Siempre	0
Total	9

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 22 Organización de las Asignaturas



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 100% dice que y a menudo se organiza la secuencia de los bloques de contenidos de las asignaturas en los distintos niveles, y estos van acorde con las destrezas con criterios de desempeño que los estudiantes deben alcanzar.

Esta debería ser una de las actividades que sin dudar alguna se debería realizar siempre ya que en la enseñanza se deben establecer ciertos criterios de desempeño los cuales los estudiantes deben alcanzar, caso contrario los mismos deberían ser reforzados pero de forma personalizada.

6. Se revisa periódicamente la planificación y mejora tomando en cuenta los contenidos no desarrollados en los tiempos esperados

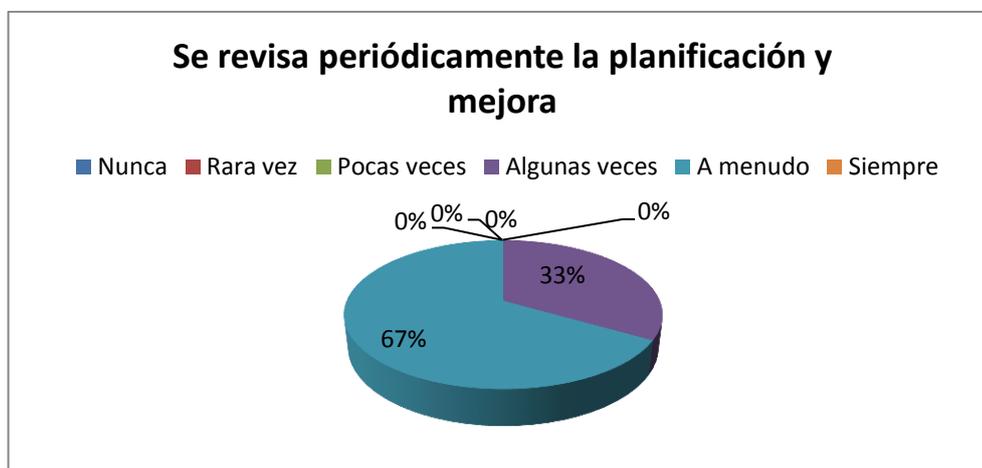
Tabla 24 Revisión y mejora de la planificación

Calificación	Nº
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	3
A menudo	6
Siempre	0
Total	9

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 23 Revisión y mejora de la planificación



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 67% dice que a menudo se revisa periódicamente la planificación y mejora tomando en cuenta los contenidos no desarrollados en los tiempos esperados, un 33% algunas veces y un 0% nunca, rara vez, pocas veces y siempre.

La planificación debería ser revisada siempre, para así estar al día con las actividades diarias y lo más importante tomar las medidas pertinentes en caso de no poder cumplirlas por motivos de fuerza mayor.

7. Se verifica que las planificaciones de clases en los distintos niveles, contemplen el uso adecuado de materiales didácticos y los espacios físicos como recursos para alcanzar los objetivos planteados

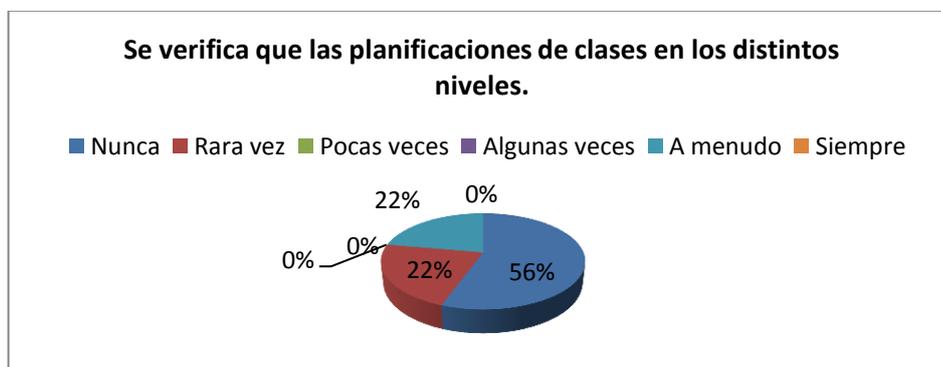
Tabla 25 Uso de Materiales didácticos

Calificación	Nº
Nunca	5
Rara vez	2
Pocas veces	0
Algunas veces	0
A menudo	2
Siempre	0
Total	9

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 24 Uso de materiales didácticos



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 56% dice que nunca se verifica que las planificaciones de clases en los distintos niveles, contemplen el uso adecuado de materiales didácticos y los espacios físicos como recursos, el 22% a menudo y rara vez y 0% pocas veces, algunas veces y siempre.

En las planificaciones a más de constar las actividades a ser realizadas también constan los materiales necesarios, pero al no ser revisada las mismas por las autoridades de la institución se desconoce el proceso de las mismas y los objetivos con las cuales fue creada cada una de las mismas.

8. Se planifica considerando la disponibilidad de las horas docentes y de acuerdo al calendario anual

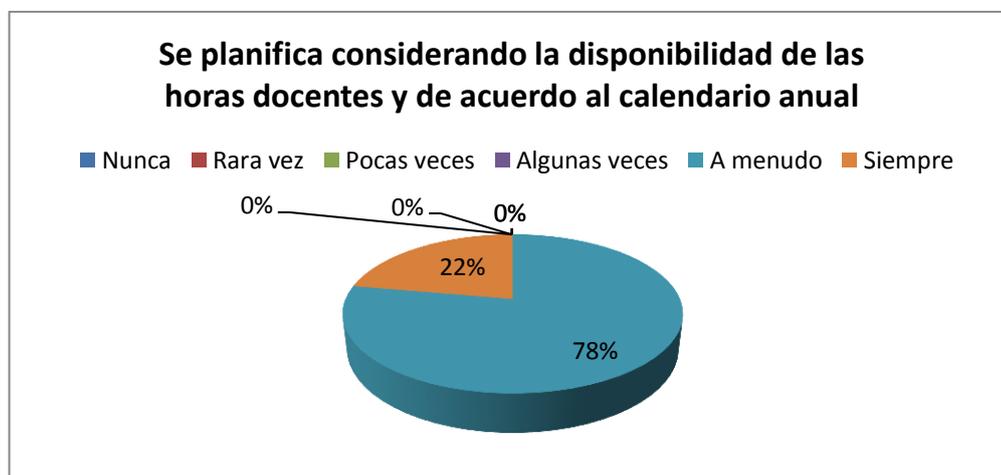
Tabla 26 Planificación

Calificación	Nº
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	0
A menudo	7
Siempre	2
Total	9

Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 25 Planificación



Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 78% dice que a menudo se planifica considerando la disponibilidad de las horas docentes y de acuerdo al calendario anual, un 22% siempre y un 0% nunca, rara vez, pocas veces y algunas veces.

En la planificación general de la institución se debe considerar más las horas de los docentes y el calendario académico para que las actividades sean factibles de realizarse y no queden solo en el papel.

9. Uds. como docentes optimizan los recursos didácticos, tiempo y espacio para el desarrollo de las actividades planificadas en el aula

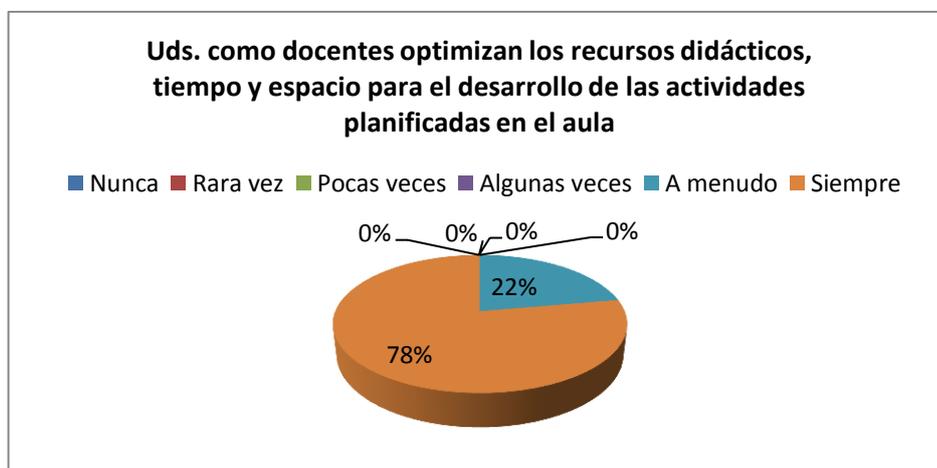
Tabla 27 Optimización de recursos didácticos

Calificación	N°
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	0
A menudo	2
Siempre	7
Total	9

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 26 Optimización de recursos didácticos



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 78% dice que siempre como docentes optimizan los recursos didácticos, tiempo y espacio para el desarrollo de las actividades planificadas en el aula, un 22% a menudo y un 0% nunca, rara vez, pocas veces y algunas veces.

El optimizar todo los recursos incluyendo el tiempo es importante a la hora de desarrollar los temas de clases, ya que al igual que los docentes practican esto los estudiantes observan y son parte del mismo.

10. Se organizan actividades que promuevan el trabajo en equipo de los estudiantes dentro y fuera del aula.

Tabla 28 Promueve el trabajo en equipo

Calificación	Nº
Nunca	0
Rara vez	1
Pocas veces	6
Algunas veces	2
A menudo	0
Siempre	0
Total	9

Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 27 Promueve el trabajo en equipo



Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 67% dice que pocas veces se organizan actividades que promuevan el trabajo en equipo de los estudiantes dentro y fuera del aula, un 22% algunas veces, un 11% rara vez y un 0% nunca, a menudo y siempre.

Dentro del aula las actividades en grupo son practicadas pero no en gran medida, pero las si son nulas son las que se hacen fuera del aula y se debe recordar que las actividades grupales ayudan a la desarrollo social de los estudiantes y deben ser realizadas con mayor énfasis.

Instrumento 3: Encuesta a Directivos de la Escuela de Educación Básica Particular “Josué” sobre los procesos internos.

1. Se actualizan inventarios, planes de mantenimiento y adquisiciones

Tabla 29 Actualizaciones

Calificación	N°
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	2
Algunas veces	0
A menudo	0
Siempre	0
Total	2

Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 28 Actualizaciones



Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 100% dice que pocas veces se actualizan inventarios, planes de mantenimiento y adquisiciones.

El no tener actualizada los inventarios, planes de mantenimiento y adquisiciones hace que muchas de las cosas existentes en la institución sean obsoletas y no se pueda muchas de las mismas dar de baja y ser sustituidas por otras, e incluso saber cuáles son de gran importancia para la enseñanza de las diferentes clases.

2. Se usan los espacios físicos y recreativos de los que dispone la institución para el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional.

Tabla 30 Pregunta N°2 Encuesta N°3

Calificación	N°
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	0
A menudo	0
Siempre	2
Total	2

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 29 Pregunta N°2 Encuesta N°3



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 100% dice que siempre se usan los espacios físicos y recreativos de los que dispone la institución para el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional.

Al tener un espacio limitado el mismo es ocupado al máximo para el cumplimiento de ciertas actividades.

3. Se mantienen espacios seguros para todos los miembros de la comunidad educativa.

Tabla 31 Espacios Seguros

Calificación	Nº
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	0
A menudo	0
Siempre	2
Total	2

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 30 Espacios Seguros



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 100% dice que siempre se mantienen espacios seguros para todos los miembros de la comunidad educativa.

Se trata al máximo de mantener al máximo el espacio seguro para los estudiantes desde la perspectiva de los directivos.

4. Se mantiene en buen estado de funcionamiento la infraestructura de la institución educativa, los materiales didácticos y tecnológicos.

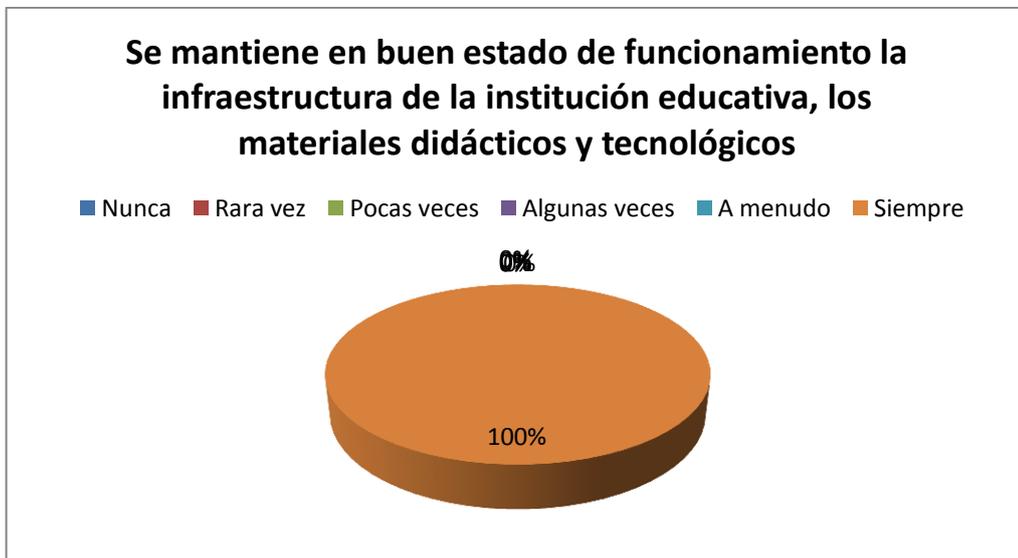
Tabla 32 Infraestructura

Calificación	Nº
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	0
A menudo	0
Siempre	2
Total	2

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 31 Infraestructura



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 100% dice que siempre se mantiene en buen estado de funcionamiento la infraestructura de la institución educativa, los materiales didácticos y tecnológicos.

Los directivos hacen el mayor esfuerzo por mantener en buen estado de funcionamiento la infraestructura de la institución al igual que las materiales que poseen.

5. Se inicia las actividades diarias y las internas en cada jornada a la hora establecida.

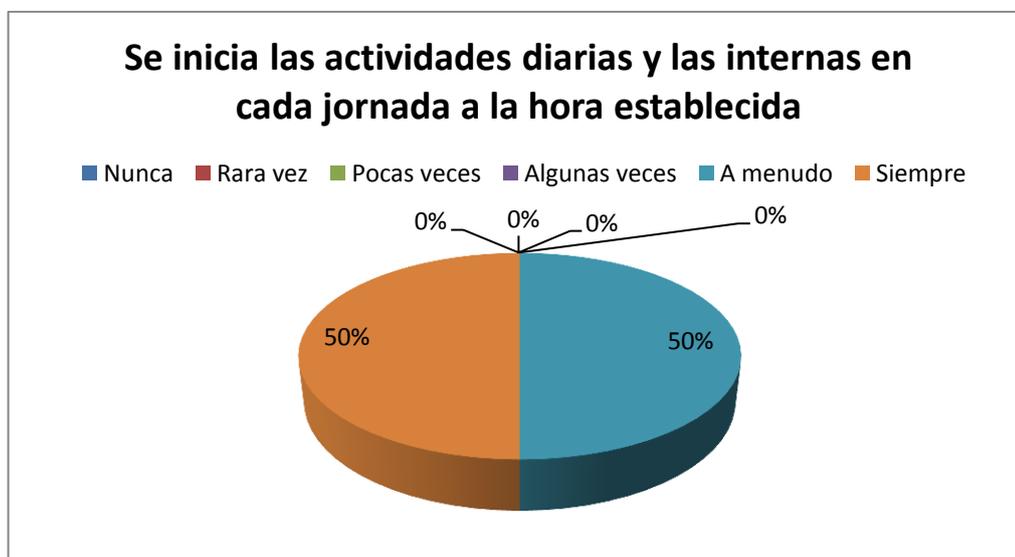
Tabla 33 Inicio de actividades

Calificación	N°
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	0
A menudo	1
Siempre	1
Total	2

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 32 Inicio de actividades



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 50% dice que a menudo y siempre se inicia las actividades diarias y las internas en cada jornada a la hora establecida y un 0% nunca, rara vez, pocas veces y algunas veces.

La mayoría de las actividades que se realizan se las hace puntualmente, esto demuestra la seriedad que los directivos tienen frente a la institución.

6. Se reduce las interrupciones a la tarea de enseñanza-aprendizaje.

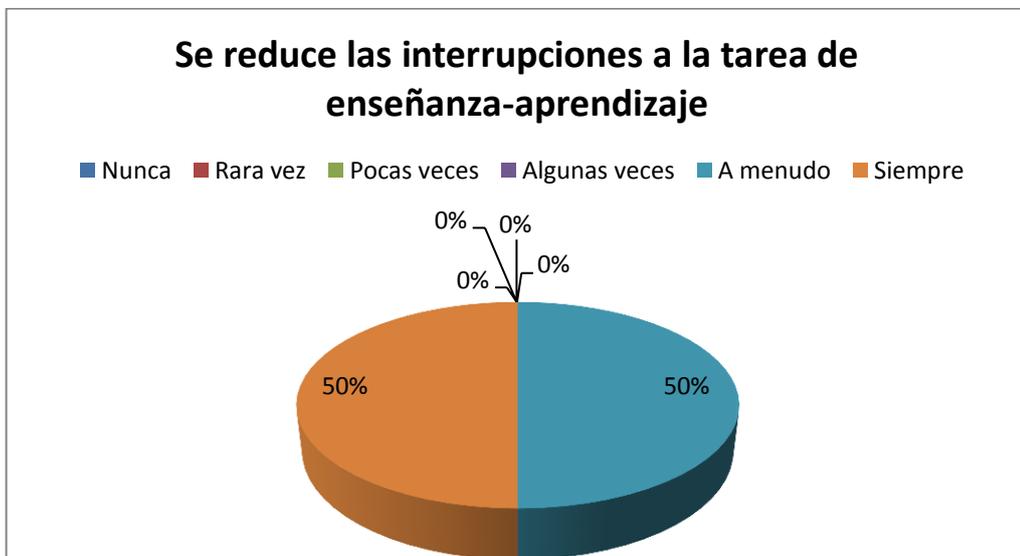
Tabla 34 Reducción de Interrupciones

Calificación	Nº
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	0
A menudo	1
Siempre	1
Total	2

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 33 Reducción de Interrupciones



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 50% dice que siempre y a menudo se reduce las interrupciones a la tarea de enseñanza-aprendizaje y un 0% nunca, rara vez, pocas veces y algunas veces.

Como directivos tratan de interrumpir en lo mínimo la tareas de enseñanza-aprendizaje ya que saben lo importante que es el mismo.

7. Se asigna a cada actividad el tiempo adecuado para su cumplimiento.

Tabla 35 Asignación de actividades

Calificación	Nº
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	0
A menudo	0
Siempre	2
Total	2

Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 34 Asignación de actividades



Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 100% dice que siempre se asigna a cada actividad el tiempo adecuado para su cumplimiento.

Al asignar tiempos a cada actividad se garantiza por un lado el cumplimiento de los mismos y en un futuro ayuda al cumplimiento de los objetivos de la institución.

8. Se repone el tiempo perdido por circunstancias ajenas a la institución educativa.

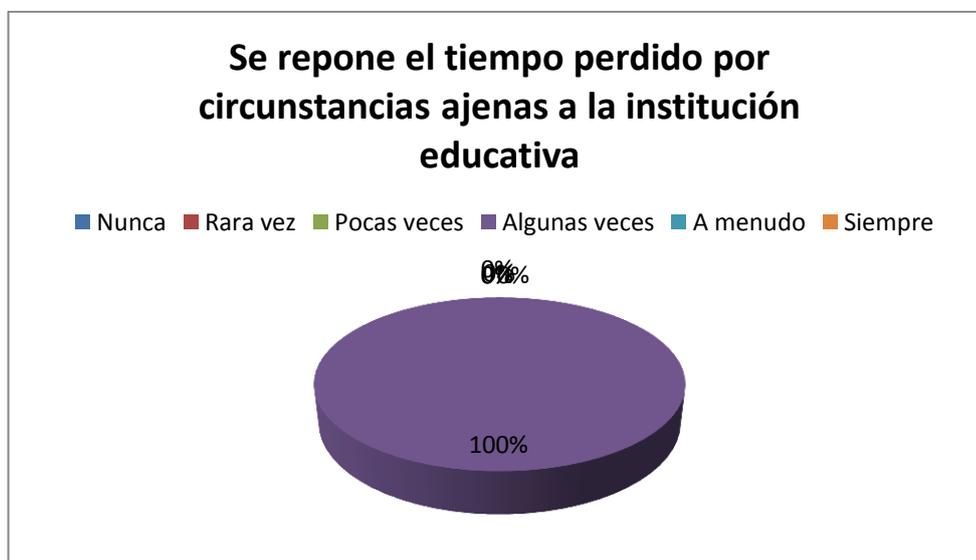
Tabla 36 Reposición del tiempo perdido

Calificación	N°
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	2
A menudo	0
Siempre	0
Total	2

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 35 Reposición del tiempo perdido



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 100% dice que a menudo se repone el tiempo perdido por circunstancias ajenas a la institución educativa.

Se trata al máximo de recuperar el tiempo perdido ya ellos saben que este importante para el cumplimiento de todas las tareas.

9. Se cumple con las disposiciones legales de duración del año lectivo.

Tabla 37 Cumplimiento de las disposiciones legales

Calificación	Nº
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	0
A menudo	0
Siempre	2
Total	2

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 36 Cumplimiento de las disposiciones legales



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 100% dice que siempre se cumple con las disposiciones legales de duración del año lectivo.

Se apegan a las disposiciones legales dadas por el Ministerio de educación para así poder funcionar tranquilamente todo el año y no tener problemas.

10. En la gestión del tiempo se prioriza las actividades de aprendizaje.

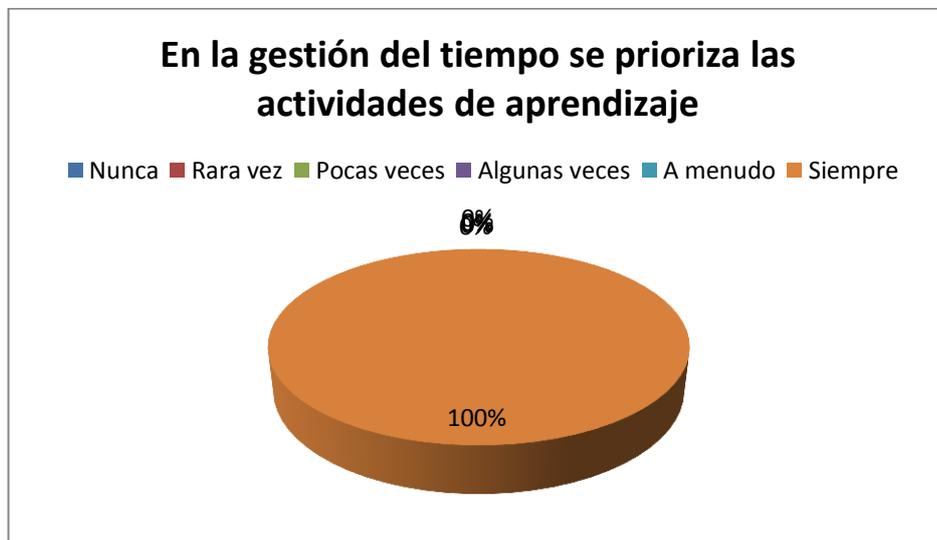
Tabla 38 Priorización de actividades de aprendizaje

Calificación	Nº
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	0
A menudo	0
Siempre	2
Total	2

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 37 Priorización de actividades de aprendizaje



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 100% dice que siempre en la gestión del tiempo se prioriza las actividades de aprendizaje.

Al momento de gestionar el tiempo el primer punto a ser tomado en cuenta son las actividades de aprendizaje sin dejar a un lado las de sociabilización que se trata al máximo de relacionarlas con lo aprendido.

11. Se usa información estadística en la toma de decisiones a nivel de la institución educativa.

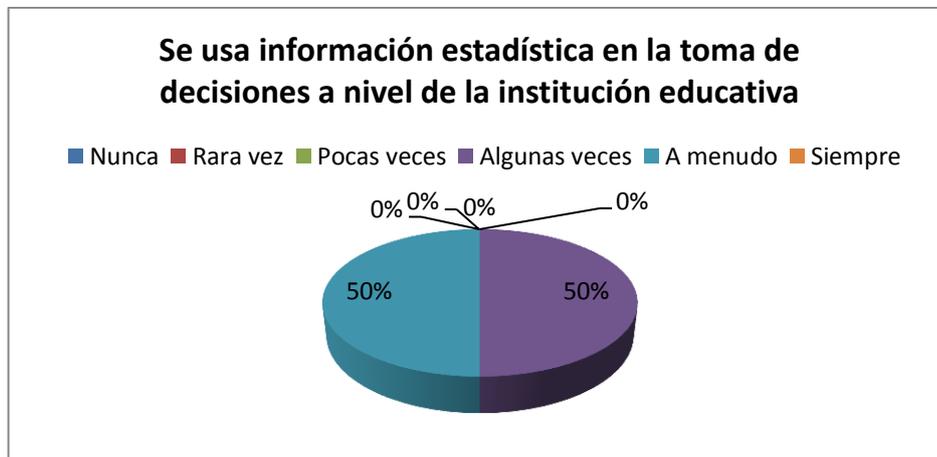
Tabla 39 Uso de información estadística

Calificación	N°
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	1
A menudo	1
Siempre	0
Total	2

Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 38 Uso de información estadística



Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 50% dice que a menudo y algunas veces se usa información estadística en la toma de decisiones a nivel de la institución educativa y un 0% nunca, rara vez, pocas veces y siempre.

La información estadística ayuda de a la toma eficiente de decisiones pero al no ser tomada en cuenta por la institución hace que las mismas no sean eficientes y no tengan el impacto esperado a la hora de ser aplicadas.

12. Se realizan actividades que promuevan el desarrollo integral del personal, conociendo intereses y/o desarrollándolos

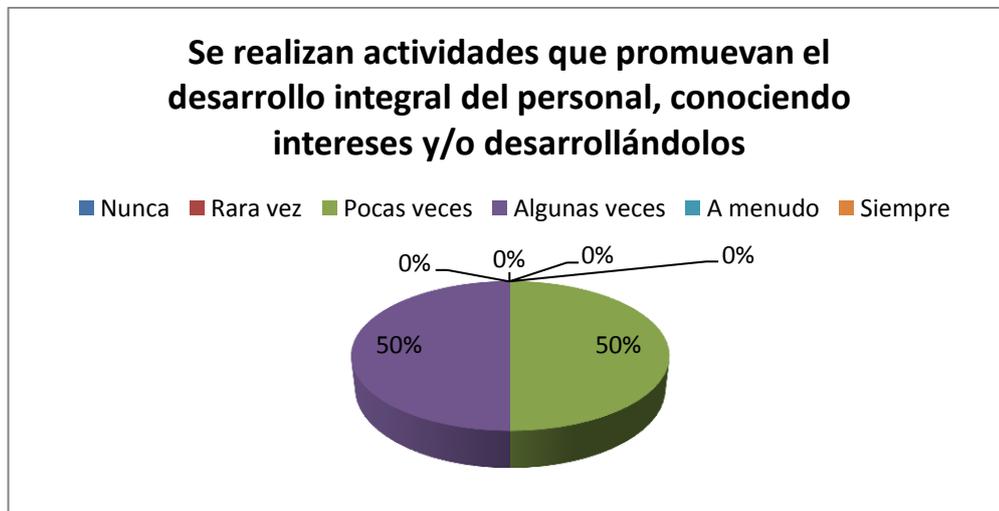
Tabla 40 Desarrollo integral

Calificación	Nº
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	1
Algunas veces	1
A menudo	0
Siempre	0
Total	2

Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 39 Desarrollo integral



Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 50% dice que pocas veces y algunas veces se realizan actividades que promuevan el desarrollo integral del personal, conociendo intereses y/o desarrollándolos y un 0% nunca, rara vez a menudo y siempre.

Al no realizar constantemente actividades que promueven el desarrollo integral de los docentes hace que los mismos no se sientan tan apreciados como debería ser.

13. Se dispone de un programa institucional de desarrollo profesional (capacitaciones, actualizaciones) que complemente las competencias especializadas de los diferentes miembros del equipo docente.

Tabla 41 Programa institucional de desarrollo profesional

Calificación	Nº
Nunca	1
Rara vez	1
Pocas veces	0
Algunas veces	0
A menudo	0
Siempre	0
Total	2

Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 40 Programa institucional de desarrollo profesional



Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 50% dice que nunca y rara vez se dispone de un programa institucional de desarrollo profesional (capacitaciones, actualizaciones) que complemente las competencias especializadas de los diferentes miembros del equipo docente y un 0% pocas veces, algunas veces, a menudo y siempre.

Al no tener un programa institucional de desarrollo profesional para los docentes no se está cubriendo sus necesidades ni motivándoles para que su trabajo dentro de la misma sea más eficaz.

14. Se dispone de una biblioteca especializada que se actualiza en forma continua según necesidades.

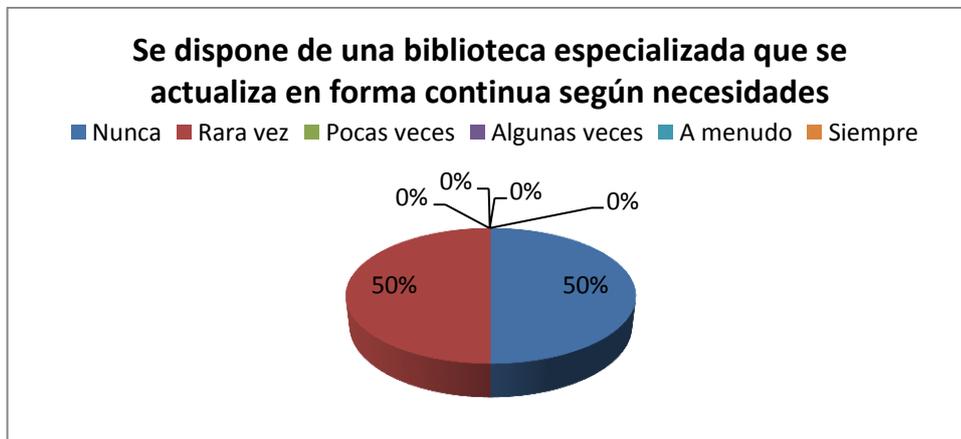
Tabla 42 Biblioteca

Calificación	N°
Nunca	1
Rara vez	1
Pocas veces	0
Algunas veces	0
A menudo	0
Siempre	0
Total	2

Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 41 Biblioteca



Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 50% dice que nunca y rara vez se dispone de una biblioteca especializada que se actualiza en forma continua según necesidades y un 0% pocas veces, algunas veces, a menudo y siempre.

El no tener un lugar determinado para la biblioteca y aun peor libros actualizados para la enseñanza hace que muchas de las veces los docentes tengan que completar su material de trabajo con libros personales o material extra de otras instituciones.

15. Se alienta a que el personal produzca informes de experiencias realizadas, resúmenes de bibliografía, difusión de novedades personales, presentaciones académicas, participación en congresos, etc.

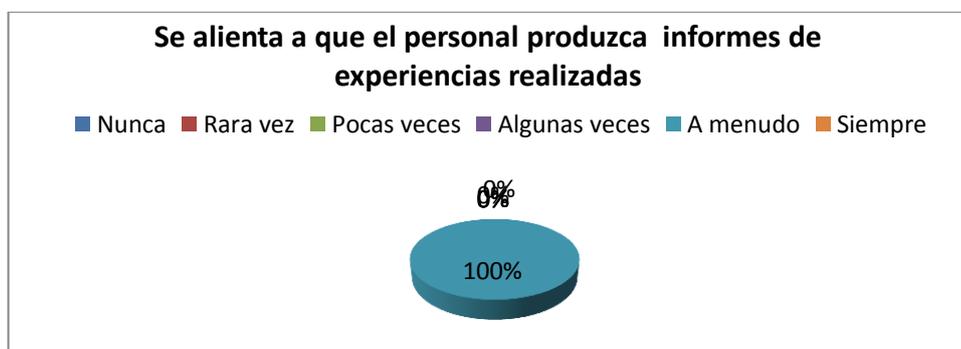
Tabla 43 Informes de experiencia

Calificación	Nº
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	0
A menudo	2
Siempre	0
Total	2

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 42 Informes de experiencia



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 100% dice que a menudo se alienta a que el personal produzca informes de experiencias realizadas, resúmenes de bibliografía, difusión de novedades personales, presentaciones académicas, participación en congresos, etc. y un 0% nunca, rara vez y pocas veces.

Al alentar a que los conocimientos adquiridos en clases sean expuestos en las diferentes ferias, casa abiertas, etc. es importante ya que motiva no solo a los estudiantes y docentes sino también a los padres de familia a que observen cuales han sido estas.

16. Se promueve la participación de los docentes y directivos en procesos de formación humana.

Tabla 44 Formación humana

Calificación	Nº
Nunca	0
Rara vez	0
Pocas veces	0
Algunas veces	0
A menudo	2
Siempre	0
Total	2

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Gráfico 43 Formación humana



Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Pregunta Cuestionario

Interpretación y análisis:

El 100% dice que a menudo se promueve la participación de los docentes y directivos en procesos de formación humana.

Los docentes no solo deben ser excelentes en su profesión sino también en su formación humana por lo cual el incentivar a que ellos mejoren es esta área ayuda a garantizar que el proceso de enseñanza sea el adecuado.

3.7.2. Modelo EFQM de Excelencia

Ilustración 7 Modelo EFQM 2010



Elaborado por: Viviana Tuca

Fuente: (EdeFundazioa, 2016)

3.7.2.1. Agentes Facilitadores

Los agentes son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados. Es decir es el conjunto de actividades de la organización. En estos se examina sistemáticamente todo lo que la escuela hace, y sobre todo cómo lo hace y cómo lo gestiona.

1. Liderazgo

Comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando al centro educativo hacia la mejora continua.

Subcriterios

1a Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.

Tabla 45 Subcriterio 1a

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Desarrollan los fines y objetivos del centro.	SI	90%	No tienen bien definidos los fines y objetivos del mismo.
2 Desarrollan dando ejemplo, los principios éticos y valores que constituyen la cultura de la mejora continua	NO	0%	No conocen la cultura de la Calidad.
3 Revisan y mejoran la efectividad de su propio liderazgo, tomando medidas en función de las necesidades que se planteen en asuntos de liderazgo	SI	75%	Solo revisan el liderazgo que poseen y toman medidas superficiales respecto a la mejora del mismo
4 Estimulan y animan la asunción de responsabilidades del personal y la creatividad e innovación.	SI	70%	Lo hacen de forma leve ya que no poseen recursos innovadores ni espacio físico
5 Animar, apoyan y emprenden acciones a partir de lo conseguido como consecuencia del aprendizaje obtenido de la formación y del trabajo diario.	SI	70%	Solo determinadas ocasiones dependiendo el tema aprendido y la disponibilidad de recursos.
6 Establecen prioridades entre las actividades de mejora.	SI	50%	Lo hacen de forma empírica
7 Estimulan y fomentan la colaboración dentro de la organización.	SI	80%	Solo en planes o actividades específicas

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Modelo EFQM

1b Implicación personal del equipo directivo y de los otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en el centro.

Tabla 46 Subcriterio 1b

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se implican activa y personalmente en las actividades de mejora	SI	90%	Por lo general se lo hace solo cuando es necesario.
2 Adecuan, en la medida de lo posible, la estructura del centro para apoyar la implantación de su planificación y estrategia	SI	80%	Su delimitación es la estructura física del centro.
3 Aseguran que se desarrolle e implante un sistema de gestión, evaluación y mejora de los procesos	NO	0%	No poseen un sistema de gestión, evaluación y mejora de los procesos
4 Aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita el desarrollo, aplicación y actualización de la planificación y estrategia	SI	50%	Lo hacen de forma empírica.
5 Aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave	NO	0%	No poseen dicho proceso.
6 Aseguran que se implanten procesos para revisar y mejorar las actividades mediante la creatividad, innovación y los resultados del aprendizaje	SI	50%	Lo hacen bajo los parámetros establecidos por el gobierno.

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Modelo EFQM

1c Implicación del equipo directivo y de los otros responsables con los beneficiarios del servicio educativo, con otros centros educativos e instituciones del entorno y con la Administración Educativa.

Tabla 47 Subcriterio 1c

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Establecen prioridades para satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los alumnos y los padres.	SI	90%	Se atiende constantemente a las necesidades e inquietudes de los padres de familia.
2 Establecen prioridades para satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de otras personas e instituciones interesadas en el centro	SI	80%	Es bajo en interés de personas ajenas a la Institución.
3 Establecen relaciones de colaboración con agentes externos al centro	SI	80%	Tienen un convenio con voluntarios extranjeros.
4 Establecen y participan en actividades conjuntas de mejora	SI	20%	Es muy mínima la participación.
5 Reconocen y agradecen a personas y equipos de entidades externas al centro su contribución a los resultados del mismo	SI	100%	Reconoce que el avance que tienen es gracias a la colaboración de los voluntarios.
6 Participan en actividades,	NO	0%	No hay seminarios respecto

conferencias y seminarios fomentando y apoyando, en particular, la mejora continua			al tema.
7 Participan en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución del centro a la sociedad	SI	50%	Solo lo hacen dentro de los clubes.

Elaborador por: Viviana Tuca

Fuente: Modelo EFQM

1d. Reconocimiento y valoración oportuna por parte del equipo directivo y de los otros responsables de los esfuerzos y los logros de las personas o instituciones interesadas en el centro educativo.

Tabla 48 Subcriterio 1d

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Comunican personalmente los fines, objetivos, valores, planificación y estrategia y metas de la organización a las personas que la integran	SI	100%	Lo hacen en cada reunión que existe.
2 Son accesibles, escuchan activamente y responden a las personas que integran el centro	SI	80%	Muchas necesidades no han tenido solución inmediata.
3 Ayudan y apoyan a las personas a realizar sus planes, y alcanzar sus objetivos y metas	SI	90%	Especialmente con los estudiantes
4 Animar y permiten a las personas participar en actividades de mejora	SI	80%	Especialmente en la participación de los clubes.
5 Reconocen, oportuna y	SI	100%	En cada acto agradecen a los

adecuadamente, los esfuerzos de individuos y equipos, de todos los niveles de la organización			participantes y responsables de las actividades.
---	--	--	--

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Modelo EFQM

Tabla 49 Calificación Liderazgo

Subcriterio	Porcentaje	Puntaje
1a	62%	62,14
1b	45%	45
1c	60%	60
1d	90%	90
Total	64%	64,285

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Subcriterio Liderazgo

El liderazgo tiene un puntaje de 64 puntos sobre 100.

2. Personal del Centro Educativo

Se considera personal del centro educativo a cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en él.

Este criterio se refiere a cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el centro educativo la organización, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en aspectos individuales como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Subcriterios:

2a Planificación, gestión y mejora del personal.

Tabla 50 Subcriterio 2a

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se organiza al personal de acuerdo con la oferta educativa y la planificación del centro educativo	SI	80%	No se cubre totalmente las plaza de trabajo debido a los recursos económicos que posee la institución
2 Se estimula el desempeño óptimo de las funciones y el compromiso de todo el personal	SI	80%	Principalmente en las actividades de los clubes
3 Se revisa por el equipo directivo la planificación del personal, con la participación de los órganos de coordinación docente y los restantes responsables del centro educativo	SI	50%	La mayoría de las veces solo lo hacen los directivos
4 Se adaptan los horarios del personal a las necesidades del centro educativo	SI	100%	Para completar los horarios
5 Se investiga la satisfacción del personal y los datos obtenidos se utilizan para programar la mejora	SI	50%	Principalmente con los voluntarios.
6 Se utilizan metodologías organizativas para mejorar la forma de trabajar	SI	100%	Los que establece el modelo Educativo del país.

Elaborador por: Viviana Tuca

Fuente: Modelo EFQM

2b Identificación, desarrollo, actualización y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas el centro

Tabla 51 Subcriterio 2b

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se identifican y adecuan el conocimiento y la competencia de las personas a las necesidades del centro	SI	100%	Principalmente a la hora de designar las materias a los docentes.
2 Se promueven y aplican planes de formación.	SI	50%	Se lo hace solo con representantes
3 Se incorpora la cultura de la mejora continua a los planes de formación	NO	0%	No tiene conocimientos de la mejora continua
4 Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo	SI	100%	La mayoría de los trabajos son en forma grupal
5 Se revisa la efectividad de los planes de formación	SI	50%	Solo cuando se presentan problemas
6 Se hacen compatibles los objetivos individuales y de equipo con los objetivos del centro educativo	SI	80%	Sobresalen los objetivos institucionales
7 Se revisan y actualizan los objetivos del personal del centro	NO	0%	Sobresalen los objetivos institucionales
8 Los órganos de coordinación didáctica revisan continuamente su funcionamiento	SI	50%	Principalmente antes de la entrega de notas.
9 Se valora el funcionamiento y los resultados del personal del centro y se le ayuda a mejorar	SI	90%	Principalmente en los voluntarios

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Modelo EFQM

2c Implicación, participación y asunción de responsabilidades por parte del personal del centro

Tabla 52 Subcriterio 2c

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se estimula al personal para participar en acciones de mejora	SI	80%	De forma breve y solo en la Planificación de Actividades
2 Se utilizan todas las actividades del centro educativo para fomentar la participación del personal en la mejora continua	SI	80%	Se lo hace en forma empírica
3 Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los distintos equipos docentes y del resto del personal	SI	80%	Se lo hace principalmente con los docentes
4 Se faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa su eficacia	SI	80%	Principalmente en el aula de clases
5 Se anima a las personas de la organización a trabajar en equipo	SI	80%	Sobre todo en cuanto a la preparación de periódico murales o minuto cívico
6 Se reconoce al personal por su implicación en la mejora continua	NO	0%	No se define claramente la mejora continua.
7 Se apoya la formación del personal en mejora continua	NO	0%	No se tiene planes de mejora continua por ende los mismo no pueden participar de este.

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Modelo EFQM

2d Comunicación efectiva entre el personal del centro.

Tabla 53 Subcriterio 2d

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se identifican las necesidades de comunicación del centro educativo	SI	80%	Cuando se presentan problemas
2 El equipo directivo recibe información del personal docente y de administración y servicios	SI	80%	Es muy sencilla y superficial, y lo administrativo no se adapta a la realidad
3 Existe comunicación entre las personas, equipos y departamentos del centro educativo	SI	80%	Es en forma descendente principalmente
4 Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación	SI	90%	De forma rápida y subjetiva

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Modelo EFQM

2e Reconocimiento y atención al personal del centro

Tabla 54 Subcriterio 2e

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua	SI	80%	Cada relación de los directivos con los docentes es personal
2 Se tiene en consideración la situación física, psíquica y familiar de cada persona en	SI	100%	Se practica la empatía en este caso.

la organización del trabajo			
3 Se fomenta la concienciación e implicación en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno	SI	20%	Lo hacen dependiendo del tema y de forma esporádica dependiendo del tiempo y la disponibilidad de recursos.
4 Se reconoce y valora al personal por su actividad profesional	SI	50%	Solo en ocasiones.
5 Se fomentan actividades sociales y culturales	SI	90%	Principalmente en la hora de la impartición de conocimientos
6 Se facilitan los medios e instalaciones adecuados para el mejor desempeño de las funciones del personal del centro	SI	80%	Se hace el mayor esfuerzo con los recursos que dispone

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Modelo EFQM

Tabla 55 Calificación Personal del Centro Educativo

Subcriterio	Porcentaje	Puntaje
2a	77%	76,67
2b	58%	57,78
2c	57%	57,14
2d	83%	82,5
2e	70%	70
Total	69%	68,818

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Subcriterio Liderazgo

Personal del centro Educativo tiene un puntaje de 69 puntos sobre 100.

3. Planificación y Estratégias

Conjunto de fines, objetivos y valores del centro educativo, así como la forma en la que éstos se formulan e integran en los proyectos institucionales.

Subcriterios:

3a La planificación y la estrategia del centro educativo se basan en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal de administración y servicios.

Tabla 56 Subcriterio 3a

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se efectúan la recogida y el análisis de la información sobre las necesidades y las expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa.	SI	50%	Se analizan las necesidades superficiales
2 Se comprenden y anticipan las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad educativa	NO	0%	Se tienen que expresar las necesidades de forma verbal e incluso presentar una solicitud por las mismas.
3 La elaboración de los proyectos institucionales del centro, y en particular del proyecto educativo, se ha efectuado tras el análisis de las características socio-culturales y económicas, del clima escolar y de las posibilidades del centro.	SI	100%	El sector económico es el que más se toma en cuenta ya que este es el limitante que posee la institución educativa

Elaborador por: Viviana Tuca

Fuente: Modelo EFQM

3b La planificación y la estrategia se basan en la información procedente del análisis y de las mediciones que realiza el centro sobre sus resultados y sobre los procesos de aprendizaje del personal, propio de las prácticas de mejora.

Tabla 57 Subcriterio 3b

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se utiliza adecuadamente la información relativa a avances tecnológicos e innovaciones pedagógicas	SI	50%	El recurso tecnológico que poseen es obsoleto y no es suficiente
2 Se utiliza adecuadamente la información relativa a otros centros educativos que destacan por sus prácticas de mejora continua.	SI	80%	Principalmente en el cronograma de trabajo
3 Se utiliza adecuadamente la información relativa a las directrices, normativa y legislación sobre educación	SI	90%	Sobre todo en la documentación externa.
4 Se tienen en cuenta y aprovechan las actividades de formación del personal	SI	50%	Solo del voluntariado
5 Se identifican y comprenden los indicadores socio-económicos y demográficos	SI	100%	Sobre todo en cuanto al respeto dentro y de institución de la relación estudiante-estudiante y docente-estudiantes.
6 Se analizan y se tienen en cuenta las ideas y sugerencias de todos los sectores de la comunidad educativa	SI	50%	La mayoría de decisiones son tomadas por los directivos de la institución
7 Se analizan y tienen en cuenta las cuestiones sociales, medio-ambientales y legales	SI	80%	Falta inserción en la cuestión ambiental

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Modelo EFQM

3c La planificación y estrategia del centro educativo se desarrollan, se revisan y se actualizan.

Tabla 58 Subcriterio 3c

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se identifican los factores más relevantes para la mejora del centro	SI	50%	Se lo hace de forma superficial
2 Se armonizan las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa.	SI	80%	No son tomados en cuenta todos los sectores de la comunidad educativa.
3 Se desarrollan planes de acción de acuerdo con los fines, objetivos y valores	SI	100%	Se lo hace al inicio del periodo educativo
4 Se experimentan, evalúan, corrigen y aplican los planes	SI	75%	La mayoría no son aplicadas ni corregidas
5 Se utilizan adecuadamente los recursos asignados para realizar la planificación y la estrategia	SI	80%	Estos recursos son limitados
6 Se establecen indicadores y se prevén revisiones en los mismos para actualizar y mejorar la planificación y la estrategia	SI	50%	Solo los que el gobierno establece en su modelo educativo
7 Se evalúa la eficacia de los indicadores	NO	0	
8 Se utilizan las previsiones y los indicadores para la modificación, en su caso, de	SI	50%	Solo en aquellos documentos que deben ser presentados al Ministerio de Educación.

la planificación y la estrategia			
----------------------------------	--	--	--

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Modelo EFQM

3d La planificación y estrategia se desarrollan mediante la identificación de los procesos clave.

Tabla 59 Subcriterio 3d

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se identifican los procesos clave necesarios para llevar a efecto la planificación y estrategia	SI	80%	Se lo hace de forma superficial.
2 Se establecen claramente los responsables de los procesos clave	SI	100%	Cada actividad tiene su responsable
3 Se definen los procesos clave, incluyendo el lugar que ocupan en los mismos los distintos sectores de la comunidad educativa	SI	100%	Se hace en base al modelo educativo que tiene el país.
4 Se revisa la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a efecto la planificación y estrategia	SI	50%	De forma rápida y superficial en la planificación.

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Modelo EFQM

3e La planificación y estrategia se comunican e implantan.

Tabla 60 Subcriterio 3e

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
------	-----------	------------	---------------

1 Se comunican los proyectos institucionales del centro y se verifica que son conocidos por todos los sectores de la comunidad educativa	SI	50%	Se lo hace solo con los docentes de la institución
2 Se utilizan la planificación y la estrategia como base para el establecimiento de los proyectos institucionales y la organización de actividades del centro	SI	80%	No se adaptan 100% a la realidad del centro educativo.
3 Se establecen prioridades, se acuerdan y comunican los planes de acción, sus objetivos y sus metas	SI	80%	Se comunica principalmente a los docentes y solo en reuniones de entrega de notas a los representantes de los estudiantes.
4 Se evalúa el nivel de sensibilización de todos los sectores de la comunidad educativa con respecto a la planificación y la estrategia	SI	80%	Se lo hace de forma superficial

Elaborador por: Viviana Tuca

Fuente: Modelo EFQM

Tabla 61 Calificación Planificación y Estrategias

Subcriterio	Porcentaje	Puntaje
3a	75%	75
3b	71%	71,42
3c	61%	60,6
3d	83%	82,5
3e	73%	72,5
Total	72%	72,404

Elaborador por: Viviana Tueta

Fuente: Subcriterio Planificación y Estrategias

Planificación y Estrategias tiene un puntaje de 72 puntos sobre 100.

4. Colaboradores y Recursos

Por recursos se entiende el conjunto de medios económicos, instalaciones, equipamientos, recursos didácticos, la información y las nuevas tecnologías, utilizados por el centro en el proceso educativo

Son colaboradores externos, entre otros, la Inspección de Educación, las Unidades de Programas Educativos, los Centros de Profesores y Recursos, los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica, las Asociaciones de Padres de Alumnos, los Ayuntamientos, las Empresas, etc.

Subcriterios:

4a Gestión de las colaboraciones externas

Tabla 62 Subcriterio 4a

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de las colaboraciones externas	NO	0%	Se desconoce el tema.
2 Se identifican los	SI	50%	Se lo hace solo para la

colaboradores clave y las oportunidades de establecer relaciones de cooperación en consonancia con la planificación y la estrategia del centro, (se estructuran estas relaciones)			aplicación de voluntariado
3 Se asegura que los planteamientos de la organización con la que se establece la cooperación son compatibles con los propios	SI	100%	Especialmente con las organizaciones de las cuales reciben voluntariado, en este caso con las de Alemania
4 Se apoya el desarrollo mutuo del centro y de sus colaboradores, compartiendo experiencias y conocimientos	SI	100%	En las reuniones de patrocinadores que se tiene con el voluntariado
5 Se generan y apoyan planteamientos y proyectos innovadores y creativos mediante el uso de colaboraciones	SI	80%	Referente a la participación en los clubes
6 Se evalúa la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del centro	SI	100%	Cada mes son evaluados por los directores del centro educativo
7 Se establecen las relaciones adecuadas con las instituciones y personas que suministran recursos materiales al centro educativo	NO	0%	No recibe colaboración en cuanto a suministros materiales.

Elaborador por: Viviana Tuca

Fuente: Modelo EFQM

4b Gestión de los recursos económicos

Tabla 63 Subcriterio 4b

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de los recursos económicos	NO	0%	Manejan una contabilidad básica
2 Se gestionan de manera eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estrategia	NO	0%	No tienen un presupuesto de gastos para el año lectivo.
3 Se evalúan y revisan las estrategias y prácticas económicas propias de la gestión del centro	NO	0%	Manejan una contabilidad básica.

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Modelo EFQM

4c Gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos

Tabla 64 Subcriterio 4c

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se seleccionan los recursos, medios y técnicas adecuados a la planificación y estrategia del centro	SI	80%	La selección se lo hace en forma subjetiva de acuerdo a las necesidades presentes.
2 Se utilizan los edificios, instalaciones y equipamientos de acuerdo con la planificación y la estrategia	SI	80%	Las instalación presente no es la adecuada para el funcionamiento de la institución por lo cual la distribución de planta se lo

			hace de acuerdo al espacio disponible.
3 Se establecen programas adecuados de mantenimiento	NO	0%	El mantenimiento se la hace en forma empírica y sin planificación.
5 Se establece una gestión eficaz de inventarios de material	NO	0%	No poseen inventario de materiales.
6 Se establecen criterios para evitar el despilfarro	SI	50%	Se lo hace de acuerdo al criterio del director de la institución.
7 Las instalaciones observan las condiciones de seguridad e higiene adecuadas para los alumnos y el personal	SI	80%	Pese a no tener el espacio adecuado para el funcionamiento del mismo, se adaptan las instalaciones con la mayor seguridad posible.
8 Se reducen y se reciclan los residuos	SI	100%	Actualmente la escuela tiene un programa de reciclaje de papel.

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Modelo EFQM

4d Gestión de la tecnología

Tabla 65 Subcriterio 4d

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de la planificación y estrategia y de su impacto en la educación, en el propio	NO	0%	No se tiene una planificación ni principalmente el dinero para poder adquirir las mismas.

centro educativo y en la sociedad			
2 Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes	SI	100%	Utilizan al máximo los medios tecnológicos que poseen
3 Se aprovecha la tecnología para apoyar la mejora	SI	100%	Utilizan al máximo los medios tecnológicos que poseen

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Modelo EFQM

4e Gestión de los recursos de la información y del conocimiento

Tabla 66 Subcriterio 4e

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se gestionan adecuadamente la entrada y la salida de la información en función de la estrategia y la planificación del centro educativo	NO	0%	La información se la tiene mayormente en medios físicos y no actualizada en medio magnético
2 Se mantiene la información actualizada para toda la comunidad educativa y se asegura su validez e integridad	SI	50%	En meen medio dio físicos sí, pero en medio magnético no
3 La información es adecuada y accesible, y se facilita su uso al personal del centro educativo	SI	50%	Son muy celosos con esta información
4 Se prepara adecuadamente la información para responder a las necesidades	SI	80%	Se trata de hacer a la mayor brevedad posible cuando se la necesita, principalmente

de las familias y de los alumnos			para entrega de notas
5 Se genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de la información y del conocimiento	SI	70%	Se lo hace solo en las actividades con los que se cuenta con los recursos para los mismos, ya que no se actualizan con frecuencia los mismos.

Elaborador por: Viviana Tuca

Fuente: Modelo EFQM

Tabla 67 Calificación Colaboradores y Recursos

Subcriterio	Porcentaje	Puntaje
4a	61%	61,43
4b	0%	0
4c	49%	48,75
4d	67%	66,67
4e	50%	50
Total	45%	45,37

Elaborador por: Viviana Tuca

Fuente: Subcriterio Liderazgo

Colaboradores y Recursos tiene un puntaje de 45,37 puntos sobre 100.

5. Procesos, Productos y Servicios

Conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo.

Subcriterios:

5a Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en el centro educativo.

Tabla 68 Subcriterio 5a

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se diseñan los procesos del centro educativo, incluyendo los procesos clave necesarios para llevar a cabo la planificación y la estrategia	NO	0%	La mayoría de los procesos son definidos por el modelo actual de educación del país
2 Se designan los responsables de todos los procesos y se establecen procedimientos sencillos y adecuados para su gestión	SI	80%	Los procesos solo se los hace en su mayoría en forma verbal más no documentada por escrito.
3 Se aplican a la gestión de procesos sistemas normalizados	SI	80%	Los que establece el modelo actual de educación del país.
4 Se establecen claramente objetivos de rendimiento y se implantan sistemas de medición de los procesos	SI	80%	Los que establece el modelo actual de educación del país.
5 Se contemplan y resuelven los temas referentes a las relaciones entre las personas que intervienen en la gestión de los procesos dentro del centro y con los colaboradores externos para su gestión de manera efectiva	SI	15%	Las decisiones por lo general solo lo toman los directivos de la institución y luego lo comunican al resto, se acoge solo sugerencias.

Elaborador por: Viviana Tuca

Fuente: Modelo EFQM

5b Se introducen en los procesos las mejoras necesarias, mediante la innovación, con objeto de satisfacer plenamente a los usuarios e interesados

Tabla 69 Subcriterio 5b

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se identifican y priorizan oportunidades de mejora y otros cambios que incidan en el rendimiento de los procesos	SI	50%	Solo de forma empírica
2 Se utilizan los resultados finales y los de medición de la percepción de los usuarios, así como la información procedente de las actividades de aprendizaje para mejorar los procedimientos	SI	50%	No se mide la percepción de los usuarios pero si el rendimiento de los estudiantes en año lectivo.
3 Se fomenta la creatividad y el trabajo en equipo de las personas del centro para conseguir cambios que incidan en su mejora	SI	80%	La mayoría dentro de las horas de clases, más no fuera de las mismas.
4 Se incorpora la información procedente de padres y alumnos y otros interesados con el fin de estimular la innovación en la gestión de los procesos	SI	80%	Solo en forma empírica y subjetiva.
5 Se apoya la implantación de nuevos métodos de trabajo y el uso de las nuevas tecnologías para simplificar los procedimientos	SI	50%	EN cuanto a lo p es limitado ya que no poseen equipos actuales
6 Se establecen los métodos adecuados para gestionar eficazmente los cambios	NO	0%	Los cambios son solo meras ideas esperando ser acogidas

7	Se aplican experimentalmente los nuevos procesos y se controlan sus efectos en ámbitos concretos de la vida del centro antes de generalizarlos	SI	50%	Se aplican solos los procesos demandados por el Ministerio de Educación pero es tos no son controlados en forma práctica para ver sus resultados
8	Se comunican los cambios introducidos en los procesos a todos los interesados	SI	80%	La explicación es en forma breve
9	Se forma adecuadamente al personal antes de introducir los cambios y se asegura la efectividad de la formación	SI	80%	Se lo hace en forma breve y textual
10	Se verifica que los cambios introducidos en los procesos posibilitan los resultados previstos	SI	0	Solo preguntan cómo han estado los cambios

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Modelo EFQM

5c Los servicios y prestaciones del centro se diseñan y desarrollan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios

Tabla 70 Subcriterio 5c

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se utilizan análisis de requerimientos, tales como encuestas a usuarios para determinar sus necesidades y expectativas sobre los servicios actualmente prestados	NO	0%	Nunca se han aplicado encuestas de satisfacción

2 Se prevén e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los usuarios	SI	50%	De forma subjetiva
3 Se diseñan y desarrollan nuevos servicios (o nuevas modalidades de prestación del servicio) que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios	NO	0%	No hay disponibilidad de recurso ni del talento humano

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Modelo EFQM

5d Los servicios y prestaciones del centro se gestionan sistemáticamente

Tabla 71 Subcriterio 5d

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se comunican y ponen a disposición de padres y profesores todos los servicios actuales y potenciales del centro	SI	80%	No posee muchos materiales disponibles y la comunicación es personal.
2 Se proporciona la adecuada atención y asesoramiento a los usuarios y al público en general sobre los servicios prestados.	SI	50%	Se menciona solo lo básico.

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Modelo EFQM

5e Gestión, revisión y mejora de las relaciones con los alumnos y padres, en relación con los servicios que ofrece el centro

Tabla 72 Subcriterio 5e

Área	Condición	Porcentaje	Observaciones
1 Se determinan y satisfacen las necesidades de los usuarios fruto del contacto habitual con ellos, incluidas las quejas y reclamaciones	SI	80%	Se la hace en forma subjetiva de acuerdo a las necesidades presentes
2 Hay implicación proactiva con el usuario para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones	SI	80%	Se la hace en forma subjetiva de acuerdo a las necesidades presentes, principalmente en cuanto al rendimiento estudiantil
3 Se hace un seguimiento de las prestaciones de los distintos servicios del centro, de la atención prestada a los usuarios para determinar los niveles de satisfacción con los servicios	NO	0%	No se hace seguimiento alguno
5 Hay un esfuerzo por mantener la creatividad y la innovación en las relaciones con padres y alumnos	SI	80%	Principalmente en cuanto a las reuniones personales en relación al rendimiento estudiantil de su representado

Elaborador por: Viviana Tuca

Fuente: Modelo EFQM

Tabla 73 Calificación Procesos, Productos y Servicios

Subcriterio	Porcentaje	Puntaje
5a	51%	51
5b	52%	52
5c	17%	16,67
5d	65%	65
5d	48%	48
Total	47%	46,53

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Subcriterio Procesos, Productos y Servicios

Procesos tiene un puntaje de 64 puntos sobre 100.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 MODELO EFQM DE EXCELENCIA

La propuesta básicamente girará en base al modelo EFQM de Excelencia 2010 tomando como referente los resultados obtenidos una vez realizada la investigación, véase en los cuadros de la página 90 a la 115

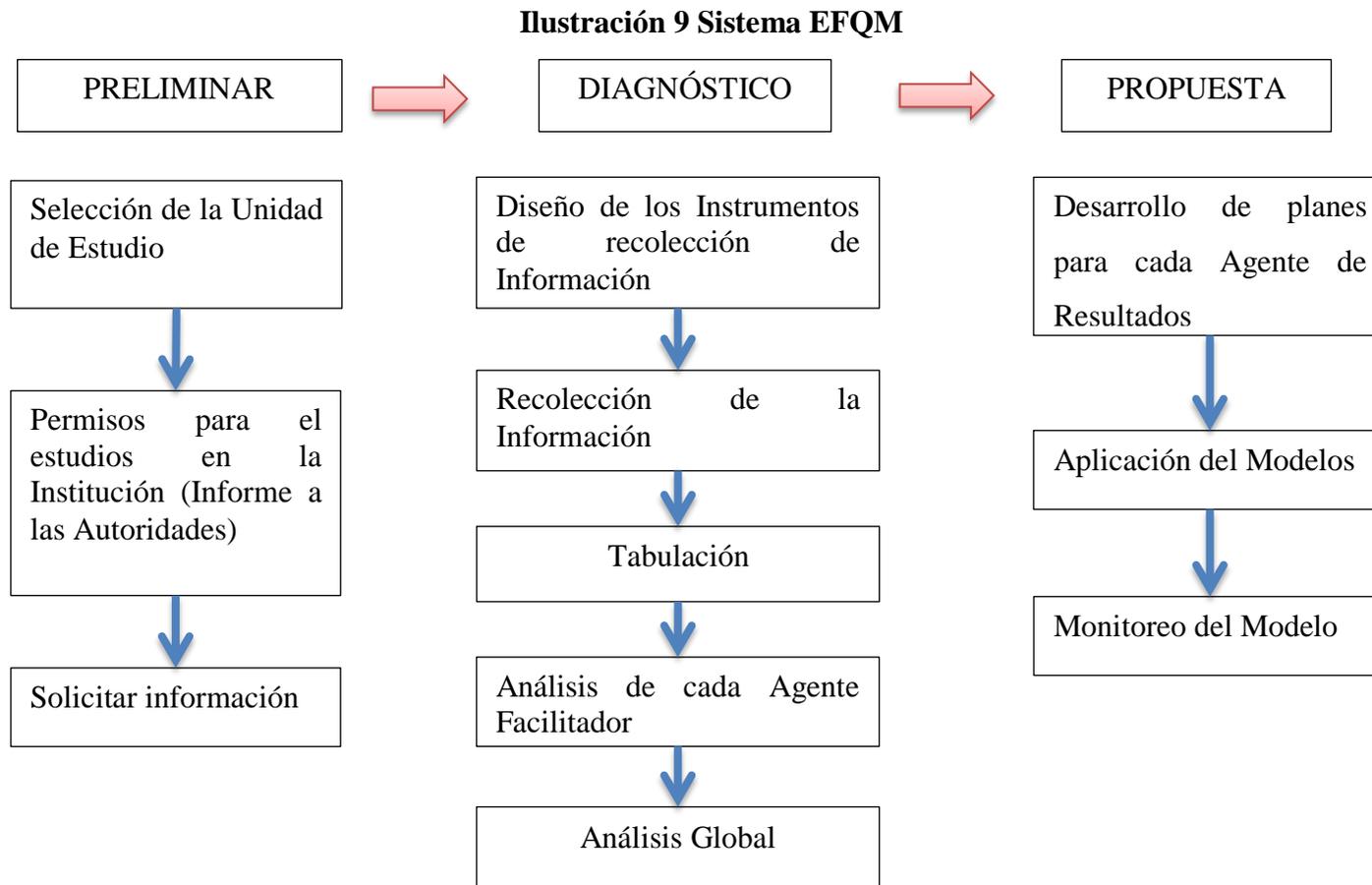
Ilustración 8 Aplicación del EFQM en la Escuela



Elaborador por: Viviana Tuca

Fuente: Modelo EFQM

4.1.1. Sistema del Modelo EFQM de Excelencia



Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Investigación

4.1.2. Proceso del Modelo EFQM de Excelencia

Ilustración 10 Proceso EFQM



Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Investigación

4.1.3. Antecedentes

Tabla 74 Antecedentes

Criterio	Subcriterio	Situación Actual	Acción de Mejora	Tiempo	Costo	Responsable
Liderazgo	1a Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.	En cuanto a este subcriterio solo se desarrolla un porcentaje aproximado del 80%, no se plantea de forma clara acciones de mejora continua	Definir fines, objetivos y valores. Definir procesos.	2 semanas	\$ 5	Directivos
	1b Implicación personal del equipo directivo y de los otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en el centro.	No se realizan reuniones con regularidad con el objetivo de comunicar los cambios o sucesos que ocurren.	Realizar reuniones periódicamente y desarrollo de planes de mejora en cada área.	1 mes	\$5	Directivos

	<p>1c Implicación del equipo directivo y de los otros responsables con los beneficiarios del servicio educativo, con otros centros educativos Directivos e instituciones del entorno Directivos y con la Administración Educativa.</p>	<p>El centro educativo no es conocido en la ciudad de Ambato por lo que no se relaciona directamente con otras instituciones</p>	<p>Promoción del servicio educativo Cursos vacacionales</p>	<p>1 mes</p>	<p>\$200</p>	<p>Directivos</p>
	<p>1d. Reconocimiento y valoración oportuna por parte del equipo directivo y de los otros responsables de los esfuerzos y los logros de las personas o instituciones interesadas en el centro educativo.</p>	<p>No se realiza reconocimientos por los esfuerzos para la mejora continua.</p>	<p>Plan de reconocimiento de esfuerzos</p>	<p>1 semana</p>	<p>\$20</p>	<p>Directivos</p>

Personas	2a La planificación y la estrategia del centro educativo se basan en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal de administración y servicios.	No se analiza objetivamente los datos recogidos o sugerencias de las necesidades actuales de la institución.	Realizar un plan y presupuesto para cubrir necesidades primarias	1 semana	\$5	Directivos
	2b La planificación y la estrategia se basan en la información procedente del análisis y de las mediciones que realiza el centro sobre sus resultados y sobre los procesos de aprendizaje del personal, propio de las prácticas de mejora.	Al no tener información real actualizada no se pueden tomar medidas de acción ante los sucesos de la institución	Determinar indicadores bases que ayuden a tomar medidas correctivas y preventivas ante los sucesos.	2 semanas	\$10	Directivos
	2c La planificación y	Se lo hace de manera	Establecer documentos	2	\$20	Directivos

	estrategia del centro educativo se desarrollan, se revisan y se actualizan.	superficial y solo los documentos solicitados por el Ministerio de educación.	bases que ayuden a la actualización y localización de información	semanas		Docentes
	2d La planificación y estrategia se desarrollan mediante la identificación de los procesos clave.	Se lo hace a través de los procesos que establece el Ministerio de Educación y estos se cumplen casi en su totalidad	Actualizar los procesos vigentes	1 semana	\$5	Directivos
	2e La planificación y estrategia se comunican e implantan.	Solo se establecen estrategias pero no se comunican oportunamente por lo que no se aplican en su totalidad	Reuniones periódicas de planificación	2 semanas	\$5	Directivos
Políticas y Estrategias	3a Planificación, gestión y mejora del personal.	Se lo hace en partes esenciales y temas urgentes	Motivación e inducción del personal a la mejora continua.	1 semana	\$10	Directivos
	3b Identificación, desarrollo, actualización y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas el centro	Se lo hace aproximadamente al 70% ya que cada docente es responsable de su propio autoaprendizaje	Motivar a la participación de cursos de capacitación	Todo el año	\$500	Directivos

	3c Implicación, participación y asunción de responsabilidades por parte del personal del centro	Se lo hace de forma superficial ya que no se toma en cuenta las necesidades de los docentes	Reuniones de negociación de responsabilidades en el cual se tome en cuenta sus derechos	Todo el año	\$50	Directivos
	3d Comunicación efectiva entre el personal del centro.	No existe una comunicación efectiva	Tener una mejor comunicación	Todo el año	\$0	Directivos
	3e Reconocimiento y atención al personal del centro	Se lo reconoce pero no en forma efectiva por lo que a la motivación de los mismos no es la esperada	Motiva al personal	Todo el año	\$0	Directivos
Alianzas y Recursos	4a Gestión de las colaboraciones externas	Son pocas ya que el centro no es muy conocido en la ciudad de Ambato	Promocionar el servicio de la institución	Todo el año	\$0	Directivos
	4b Gestión de los recursos económicos	Se lo hace de forma empírica no elaboran presupuestos.	Elaboración de presupuestos	2 semanas	\$10	Directivos
	4c Gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos	Se lo hace en forma empírica.	Elaboración de planes de gestión y necesidades.	Todo el año	\$10	Directivos

	4d Gestión de la tecnología	Poseen tecnología obsoleta para el aprendizaje	Gestionar para la adquisición de nuevos quipos	Todo el año	\$50	Directivos
	4e Gestión de los recursos de la información y del conocimiento	No poseen materiales de aprendizaje actualizados	Gestionar para la adquisición de nuevos materiales	Todo el año	\$50	Directivos
Procesos	5a Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en el centro educativo.	LA información en su mayoría lo registran manualmente	Elabora una plantilla para el manejo de información	Todo el año	\$50	Directivos
	5b Se introducen en los procesos las mejoras necesarias, mediante la innovación, con objeto de satisfacer plenamente a los usuarios e interesados	No se innova por el desconocimiento de las necesidades de la institución	Establecer procesos de innovación de información	Todo el año	\$50	Directivos

5c	Los servicios y prestaciones del centro se diseñan y desarrollan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios	No se toma en cuenta las necesidades de forma objetiva es decir la prestación del servicio de la institución es subjetiva	Realizar un buzón de sugerencias	Todo el año	\$0	Directivos
5d	Los servicios y prestaciones del centro se gestionan sistemáticamente	No se tiene un sistema de información	Desarrollar un sistema de información	Todo el año	\$0	Directivos
5e	Gestión, revisión y mejora de las relaciones con los alumnos y padres, en relación con los servicios que ofrece el centro	Se evalúa y se toma en cuenta a los padres y estudiantes solo cuando hay que presentar información	Realizar evaluaciones constantes a los docentes y padres de familia.	Todo el año	\$50	Directivos

Elaborador por: Viviana Tuca

Fuente: Agentes Facilitadores

4.1.4. Desarrollo de los Planes

Educativos

a) Fines

- Brindar una educación personalizad
- Método de enseñanza-aprendizaje personal
- Profesores capacitados que dominen los temas a ser impartidos
- Desarrollo de clases de refuerzo

b) Objetivos

- Brindar un servicio de calidad
- Fortalecer la vinculación entre la institución educativa y la familia.

c) Valores

- Respeto
- Solidaridad
- Organización y Trabajo
- Tolerancia
- Civismo
- Responsabilidad

d) Procesos

Tabla 75 Símbolos de los Flujogramas

Símbolo	Representa
	Inicio o Final del flujograma
	Operación: Realización de una operación o actividad
	Decisión o alternativa: Indica varias alternativas.

	Documento: Recibe, se genera o sale del procedimiento.
---	--

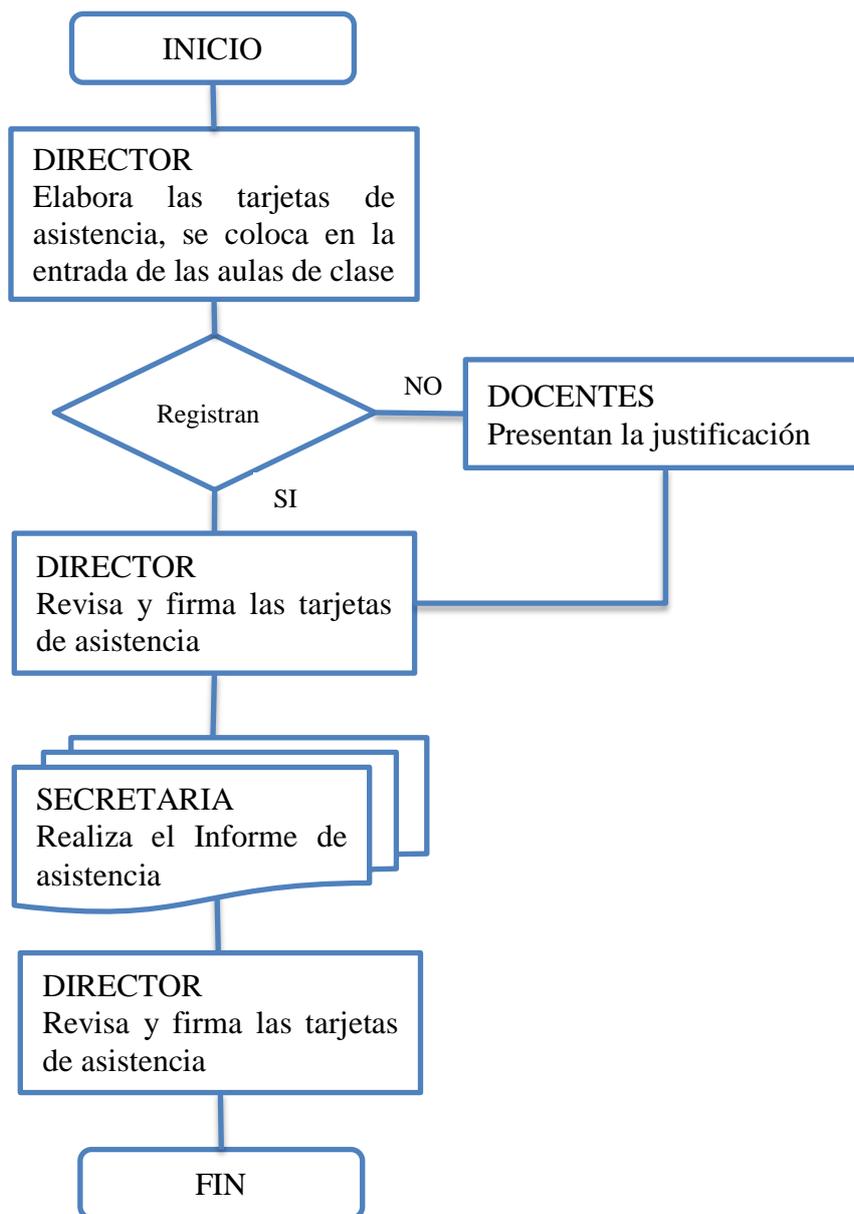
Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: (Alvarez Torres, 2006, pág. 40)

1. Proceso Administrativo

- **Asistencia de Docentes**

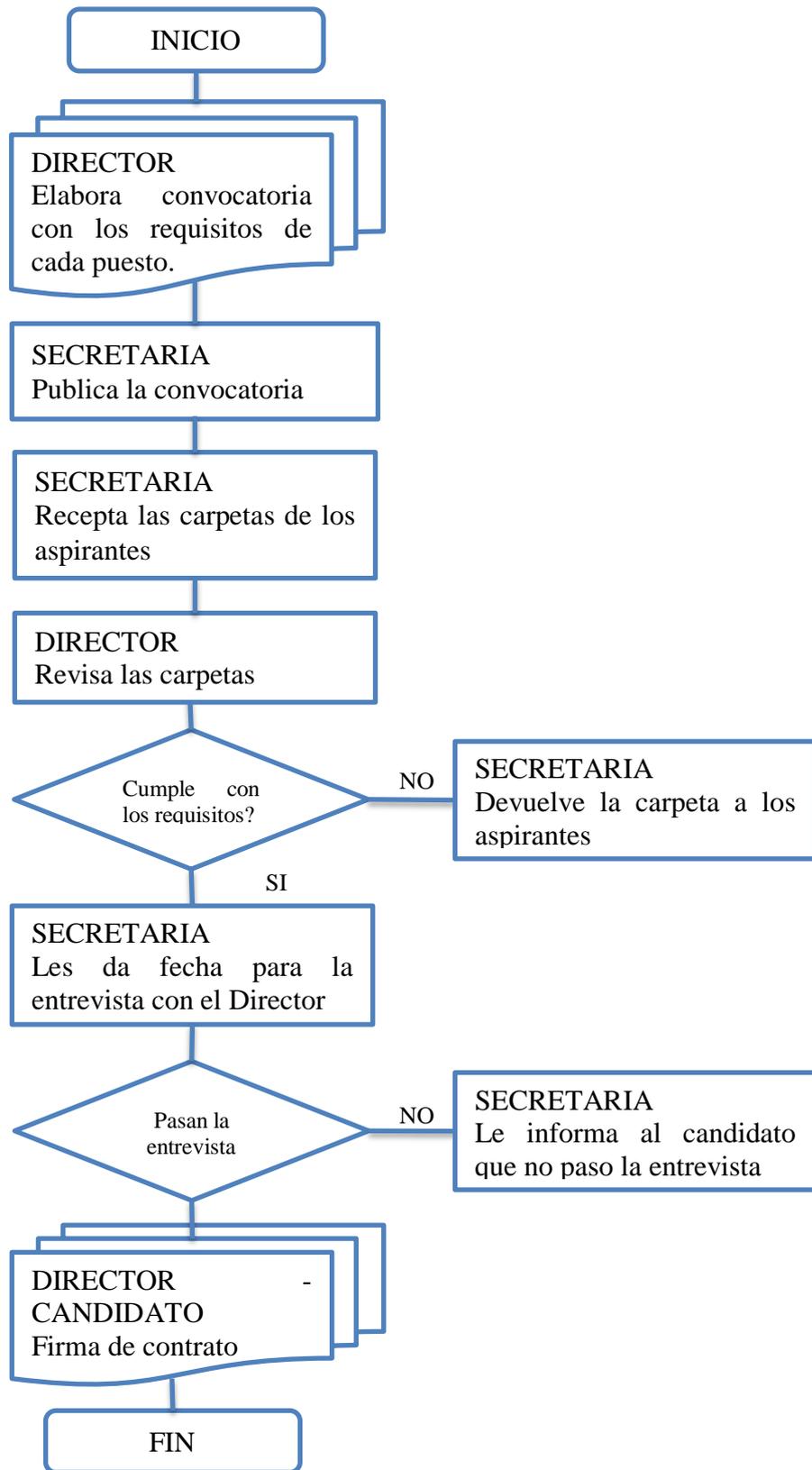
Ilustración 11 Flujograma de Asistencia de Docentes



Elaborador por: Viviana Tucta

- **Contratación del Personal**

Ilustración 12 Flujograma de Contratación del Personal

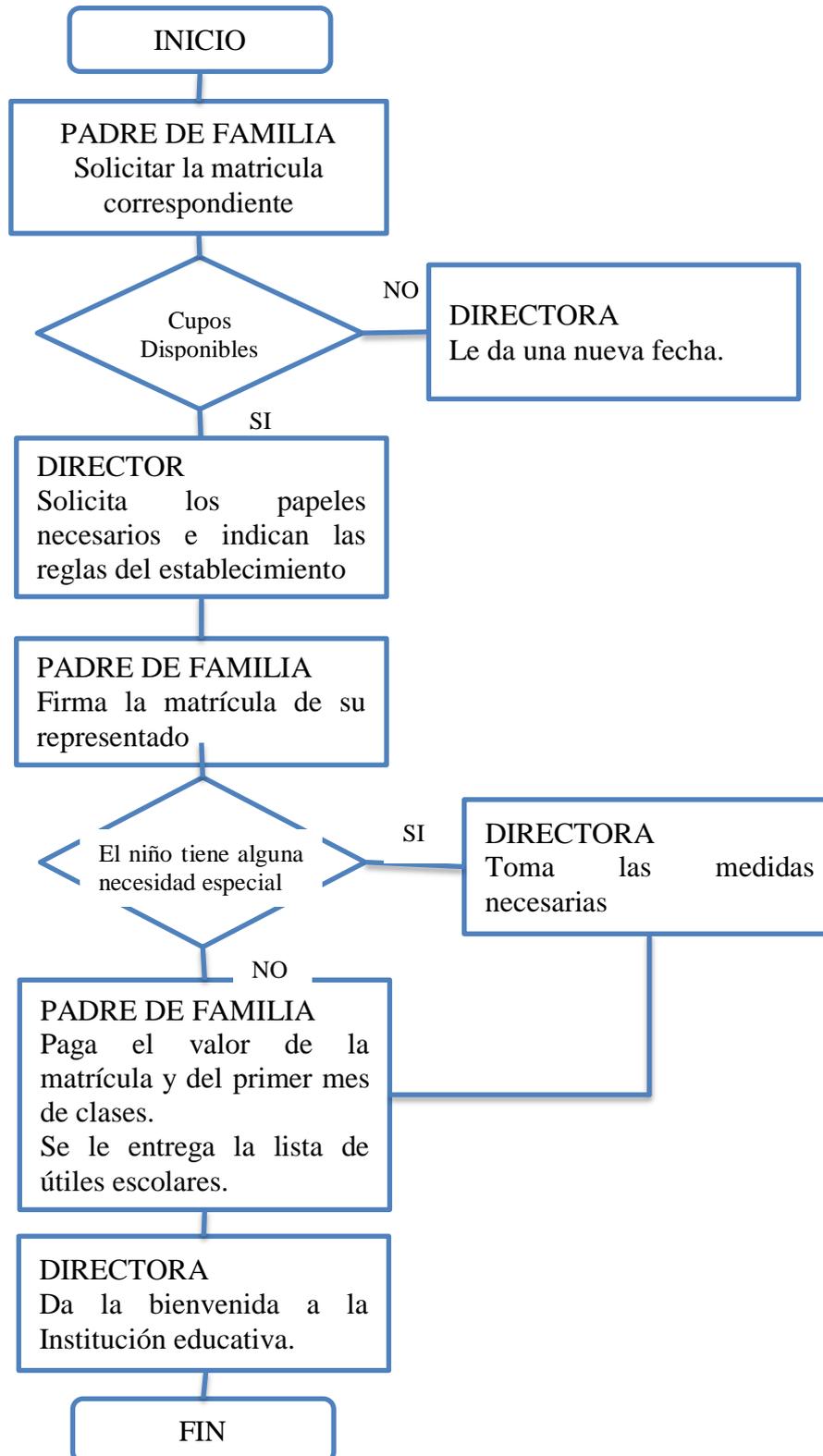


Elaborador por: Viviana Tucta

2. Proceso Académico

- **Matriculación**

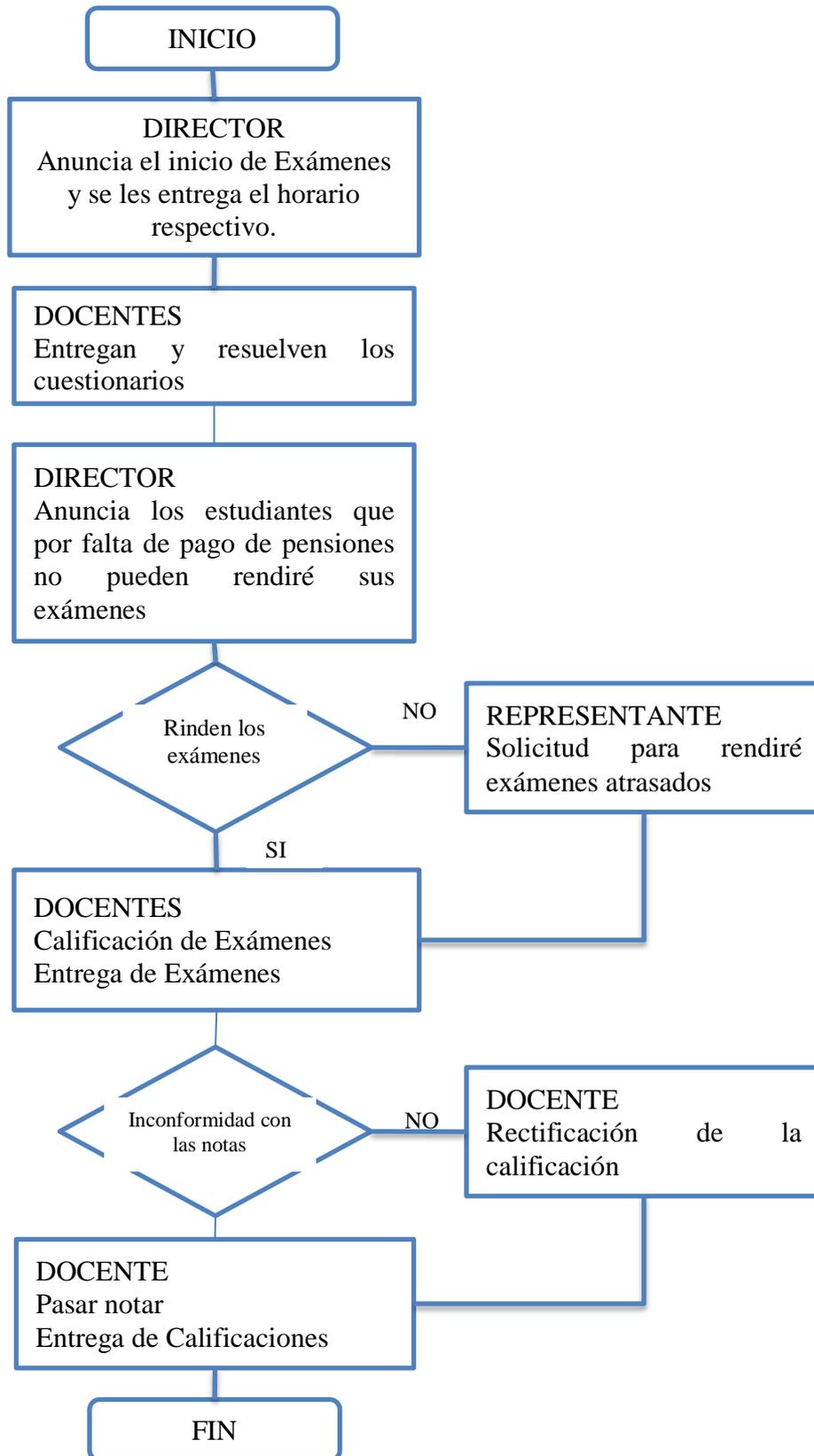
Ilustración 13 Flujograma de Matriculación



Elaborador por: Viviana Tucta

- **Entrega de Notas**

Ilustración 14 Flujograma Entrega de Notas



Elaborador por: Viviana Tucta

3. Vinculación con la Colectividad

Promoción del Servicio Educativo

- Volantes

Ilustración 15 Volante 1



ESCUELA PARTICULAR "JOSUÉ"

Inscripciones abiertas

- Sistema personalizado
- Inglés y computación
- Estimulación sensorial
- Artes plásticas
- Música y danza
- Natación y deportes
- **TRANSPORTE ESCOLAR**

CITAS PARA INFORMES

DIRECCIÓN: Diego Noboa y Camilo Ponce #7-33 TELÉFONO: 032 411 736

- Cursos Vacacionales

Ilustración 16 Volante 2



ESCUELA "JOSUÉ"

Curso de Verano a paso firme!

¡APARTA TU LUGAR!

3 SEMANAS DE DIVERSIÓN

VALOR: \$ 30

16 Inicia Julio
Inscripciones abiertas

¡y mucha Diversión!

Actividades: Kick Boxing, Citas Guiadas, Jumba Kids, Valores, Rally, Oasis

4. Presupuesto

INGRESOS 2015 - 2016

DETALLE	CANT	PU	MESES	VALOR
Matriculas	80	\$ 17,32	1	\$ 1.385,60
Pensiones	80	\$ 27,72	10	\$ 22.176,00
Tareas Dirigidas	20	\$ 30,00	10	\$ 6.000,00
Almuerzo	15	\$ 20,00	10	\$ 3.000,00
TOTAL				\$ 32.561,60

PRESUPUESTO 2015 - 2016

DETALLE	CANT	PU	MESES	VALOR
Sueldos	6	\$ 450,00	10	\$ 27.000,00
Servicios Básicos	10	\$ 50,00	10	\$ 5.000,00
Internet	10	\$ 30,00	10	\$ 3.000,00
Arriendo	10	\$ 500,00	10	\$ 50.000,00
TOTAL				\$ 85.000,00

Sus ingresos son inferiores y no cubren los gastos de la Institución Educativa.

4.1.5. Resultados Probables

Subcriterios:

a) Medidas de Percepción

Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los usuarios, padres y alumnos, sobre el centro, y se obtienen, entre otros medios, a través de las encuestas a los propios usuarios.

b) Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del centro.

4.1.6. Resultados en los Usuarios del Servicio educativo

Se refiere a la eficacia en la prestación del servicio en relación a los logros con los usuarios del servicio educativo

Tabla 76 Resultados en los Usuarios del Servicio Educativo

Áreas	Medidas	Indicadores	Acción
La imagen del centro	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de padres y alumnos por su pertenencia al centro • Capacidad de respuesta del centro para resolver las demandas planteadas • Satisfacción de padres y alumnos por los reconocimientos externos recibidos por el centro 	<ul style="list-style-type: none"> • Número y naturaleza de premios y reconocimientos concedidos a alumnos, profesores o al centro educativo. • Número y carácter de las apariciones del centro en los medios informativos. • Número de solicitudes de admisión en relación con las plazas ofertadas por el centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en concursos académicos y deportivos. • Cuyas comerciales del centro educativo.
Procesos del Centro	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de padres y alumnos por la actuación didáctica. • Satisfacción de padres y alumnos con los procesos de evaluación y con la explicación que sobre ellos reciben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados académicos en las sucesivas evaluaciones. • Número y naturaleza de los proyectos de innovación y/o de mejora en los que participa el centro educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzamiento académico • Ideas innovadoras en los clubes • Mejorar la comunicación con todos los actores de la institución • Buzón de sugerencia

	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de padres y alumnos con la acción tutorial. y con la orientación académica y profesional en el centro. • Percepción sobre las innovaciones establecidas en el centro educativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta. • Logros en comparación con los objetivos previstos 	
Organización y funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de padres y alumnos con los resultados académicos del centro. • Satisfacción de padres y alumnos con la organización y funcionamiento general del centro. • Satisfacción de padres y alumnos con el clima de convivencia y con las relaciones humanas en el centro. • Percepción sobre las innovaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de participación de los alumnos en las actividades extraescolares y complementarias del centro educativo. • Grado de participación de los padres en las actividades extraescolares y complementarias del centro educativo. • Grado de colaboración de antiguos alumnos en las actividades promovidas por el 	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento y actualización de bienes inmuebles. • Reencuentros de antiguos alumnos • Seguimiento de ex alumnos.

	establecidas en el centro educativo.	centro. <ul style="list-style-type: none"> • Número y porcentaje de alumnos que al finalizar su estancia en el centro educativo acceden al colegio 	
Arraigo de los usuarios en el centro	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de continuar en el centro. • Voluntad de inscribir a otros familiares en el centro. • Voluntad de recomendar el centro a otras personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de alumnos que solicitan su ingreso en el centro por sugerencia de otros alumnos y familias del centro. • Familiares de antiguos alumnos que solicitan su ingreso en el centro. • Número de estudiantes retirados. • Grado de participación de antiguos alumnos en las actividades promovidas por el centro 	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento y actualización del registro de estudiantes cada año.

Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Modelo EFQM

4.1.7. Resultados en el Personal

Tabla 77 Resultados en el Personal de la Escuela

Áreas	Medidas	Indicadores	Acción
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Implicarse en el proyecto educativo. • Participar en proyectos de innovación didáctica. • Trabajar en equipo. • Realizar el plan de acción tutorial establecido por el centro. • Implicarse en los procesos de comunicación del centro • Participación en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de participación en actividades de formación y desarrollo profesional. • Participación en programas y equipos de mejora. • Grado de participación en otros equipos existentes en el centro. • Participación del personal en los objetivos y fines del centro educativo • Grado de aprovechamiento de las propuestas realizadas por los diversos grupos de trabajo del centro educativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los objetivos previstos en la Programación General Anual • Realización de Proyectos innovadores educativos
Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Por la imagen que 	<ul style="list-style-type: none"> • Número y carácter 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones

	<p>ofrece el centro hacia el exterior</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por las formas de introducir los cambios. • Por los resultados que se obtienen. • Por la pertenencia al centro. • Por el tipo de liderazgo que se ejerce en el centro. • Por los reconocimientos recibidos. • Por el trato justo recibido. • Por los reconocimientos recibidos. • Por los recursos de que dispone el centro. • Por la gestión de los recursos económicos. • Por la condiciones de higiene y seguridad. • Por el entorno y condiciones de 	<p>de las menciones positivas que se hacen del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasas de ausentismo. • Número de quejas y reclamaciones. • Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta. • Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas • sugerencias o iniciativas del personal. • Grado de estabilidad del personal en el centro. • Número de conflictos entre el personal del centro educativo. • Número de conflictos del personal con los usuarios 	<p>periódicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor comunicación.
--	--	--	---

	trabajo.		
--	----------	--	--

Elaborador por: Viviana Tuca

Fuente: Modelo EFQM

4.1.8. Resultados en el Entorno del centro Educativo

Tabla 78 Resultados en el Entorno del Centro Educativo

Áreas	Medidas	Indicadores	Acción
Actividades como miembro integral de la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento de los alumnos y del personal en el exterior. • Relaciones y actividades conjuntas con otros centros educativos. • Relaciones, en su caso, con las empresas de distinto tipo vinculadas al centro educativo. • Relaciones y actividades conjuntas con otras instituciones. • Difusión de programas y actividades del centro que implican al entorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos explícitos recibidos por el centro educativo. • Número de quejas realizadas por la población. • Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de la respuesta. • Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas. • Número de incidentes relacionados con salud laboral y escolar. • Informes de inspectores y otros profesionales expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad de reciclado de materiales y reducción de residuos • Campañas de cuidado y limpieza de las zonas externas del centro y de su entorno • Campañas de reforestación
Implicación en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto del centro educativo en el nivel cultural del entorno y 		

donde está	<p>de la localidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto del centro, en su caso, en los temas referentes a empleo. • Utilización de las instalaciones del centro para fines sociales y culturales del entorno. • Acciones sociales en el entorno por parte de las personas del centro educativo. • Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno. 		
-------------------	---	--	--

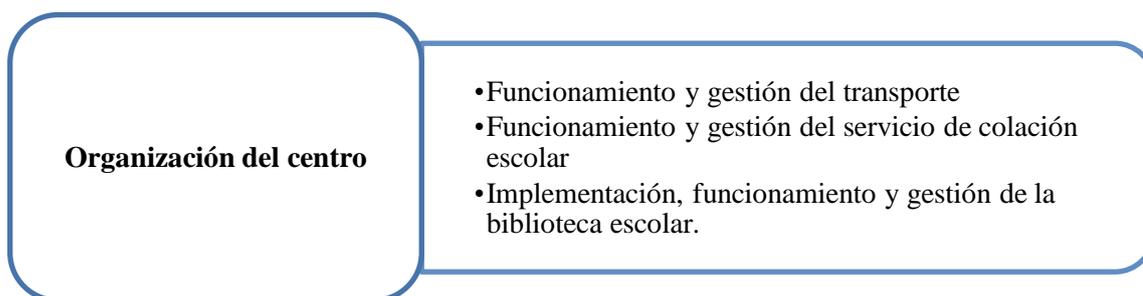
Elaborador por: Viviana Tucta

Fuente: Modelo EFQM

4.1.9. Resultados Claves Posibles del Centro Educativo

1) Procesos Claves

Ilustración 17 Procesos Claves



Enseñanza – aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> •Cumplimiento de la malla curricular •Resultado en las evaluaciones de bloques •Reforzamiento de las materias con bajo rendimiento
Clima Escolar	<ul style="list-style-type: none"> •Control de las faltas de asistencia y retrasos de los alumnos. •Organización de las entradas y salidas de los alumnos. •Existencia de planes para la inserción de los nuevos alumnos en el centro. •Existencia de planes elaborados para mejorar las relaciones con los padres y los alumnos. •Consecución de actitudes cívico-sociales en los alumnos
Evaluación de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> •Acogida de las actividades de los clubes. •Cumplimiento de las decisiones de las juntas de curso.
Orientación y tutorías	<ul style="list-style-type: none"> •Implementación del DOBE •Tutorías para padres y alumnos.

Elaborador por: Viviana Tuca

2) Gestión del equipo directivo

- Motivar las iniciativas adoptadas por el equipo directivo para la consecución de los objetivos planificados.
- Reuniones promovidas por el equipo directivo para implementar medidas de mejora en el servicio educativo.

3) Consecución de los fines, objetivos y valores del centro educativo

- Cumplimiento y seguimiento de los fines previstos
- Cumplimiento del Programa Estudiantil
- Modificaciones realizadas en los proyectos institucionales como resultado de las revisiones sobre su aplicación

4) **Gestión de los recursos y de las colaboraciones**

- Levantamiento, gestión y control del presupuesto anual.
- Aplicación de las 3 R's en los materiales de la institución
- Gestión y control de los recursos informáticos.
- Mantenimiento de las Instalaciones.

4.2 **PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**



DATOS INFORMATIVOS DEL PLANTEL

NOMBRE	ESCUELA DE EDUCACION BÁSICA PARTICULAR "JOSUÉ"
UBICACIÓN	Diego Noboa y Camilo Ponce #7-33
TELÉFONO	032 411 736
ZONA	306
DISTRITO	Ambato
JORNADA	Matutina
TIPO	Particular
CORREO	leninamores@yahoo.com

INTRODUCCIÓN

Los cambios sociales, políticos, culturales, económicos que han atravesado todas las instituciones incluso las educativas, han sido recogidos por el Ministerio de Educación; por ello diseña el Plan Decenal de Educación, como instrumento de planeación estratégica, el mismo que fue aprobado en consulta popular en noviembre de 2006, del

cual se originan los procesos de Actualización y Fortalecimiento Curricular para los niveles de educación: Inicial, básica. Posteriormente se incluye en este proceso de cambio, la aprobación de la Constitución Política del Estado en el 2008, el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) en el 2011 y el Reglamento General a la LOEI en el 2012.

Por este motivo, la institución, asumen el currículo enfocado al desarrollo de destrezas con criterios de desempeño dispuesto por el Ministerio de Educación, complementado con innovaciones metodológicas, pedagógicas y propias de los diversos contextos sociales, culturales y geográficos en donde se ubican las mismas, las cuales se recogen en el presente Proyecto

Educativo Institucional, el mismo que nos permitirá orientar todos los esfuerzos del personal directivo, docente, administrativo y padres de familia para lograr una formación integral de los estudiantes, acorde a las exigencias de la sociedad actual.

Este compromiso de estar siempre a la vanguardia educativa responde a la necesidad histórica de convertirnos en una educación referencial a nivel local y nacional, tendiente a formar:

- Los nuevos ciudadanos y ciudadanas del mundo globalizado a fin de enfrentar la incertidumbre e integrarse a la construcción de la nueva sociedad.
- Seres humanos que potencien las identidades histórica, social y cultural, fundamentadas en una conciencia de país, con sentido de pertenencia y

VISIÓN

Ser una Institución de excelencia en la formación integral de líderes proactivos, con conocimientos científicos, conciencia moral, social cristiana y ecológica, capaces de contribuir al crecimiento de una sociedad más libre, justa y solidaria.

MISIÓN

Ofertar un servicio educativo de calidad y calidez acorde a los requerimientos de la sociedad, formando estudiantes con vocación transformadora y espíritu social, basados

en los principios de ciencia, honor, disciplina, fundamentándonos en valores cristianos.

IDEARIO

- Las y los estudiantes de la institución son promotores de la cultura de paz, transformadores de la realidad y creadores del conocimiento, promotores de la interculturalidad, la equidad, la inclusión, la democracia, la ciudadanía, la convivencia social, la participación y la integración.
- Garantizamos una educación integral de niñas, niños y adolescentes que incluya una formación en sexualidad, humanística, científica, como legítimo derecho al buen vivir.
- Desarrollamos en nuestros estudiantes habilidades de investigación y experimentación para fomentar la creatividad y la formación científica.
- Propiciamos la participación de todos los actores del proceso educativo en las diferentes actividades curriculares y extracurriculares.
- Vinculamos a los estudiantes con los problemas sociales y ecológicos de la comunidad para generar procesos de sensibilización.
- Promovemos un aprendizaje permanente del talento humano (docente, administrativo, técnico y de servicios generales).
- Incorporamos una cultura de evaluación y rendición de cuentas en todos los procesos y actores del quehacer educativo.
- Brindamos apoyo y seguimiento psicopedagógico a las y los estudiantes, para superar las dificultades en los aprendizajes y en su comportamiento.
- Fortalecemos el hábito de lectura en todos los miembros de la comunidad educativa.

- Promovemos la práctica de valores institucionales tales como: Honestidad, Justicia, Respeto, Paz, Solidaridad, Responsabilidad y Amor a Dios.

INFORME DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

1 DATOS GENERALES

Número de Estudiantes: 80

Docentes: 6

Lic. Lenin Amores Msc.

Lic. Selene López

Lic. Darío Amores

Lic. Yolanda Robayo

Lic. Ximena Arroyo

Karen Amores

2 GRUPOS DE GESTIÓN

- Estilo de Gestión
- Gestión Pedagógica Curricular
- Gestión Administrativa de Recursos y Talento Humano
- Gestión de Convivencia Escolar y Formación para la Ciudadanía
- Gestión con la Comunidad

ANTECEDENTES

A inicios del año 2011 el Ministerio de Educación entrega la versión preliminar del modelo de autoevaluación institucional y su guía. El objetivo era, por un lado, iniciar una línea de trabajo que deberá perfeccionarse posteriormente y, por otro, validar las herramientas utilizadas para la autoevaluación. Con estos instrumentos se inicia la aplicación piloto de autoevaluación institucional en los establecimientos educativos de las zonas.

A medida que avance el proceso de desconcentración de la gestión del Ministerio de Educación, este mismo ejercicio se desarrollará en todas las zonas del territorio nacional. A partir del año 2013, se dispone iniciar este proceso de autoevaluación a las instituciones educativas del país.

Nuestra Unidad Educativa se apresta a iniciar este proceso en abril del 2013 con la finalidad de orientar la práctica educativa desde una mirada interior de lo que somos y hacemos, consciente de la trascendencia en la proyección futura para validar y garantizar una educación de excelencia con calidad y calidez que aporte en el desarrollo del país.

JUSTIFICACIÓN

La calidad de la educación va de la mano con el servicio educativo que brinda la institución educativa. De allí que conocer cómo se están desarrollando sus respectivos procesos en los establecimientos, constituye una necesidad prioritaria.

Una herramienta idónea para conocer la realidad interna de los establecimientos educativos es la AUTOEVALUACIÓN porque permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de sus procesos y resultados.

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 la gestión escolar.

Para alcanzar una educación de calidad con equidad es preciso reconocer el protagonismo de la institución escolar a través del desarrollo de procesos participativos, innovadores y evaluados permanentemente.

Otro de los retos es la necesidad de superar el problema del logro de las competencias básicas en los estudiantes de los diferentes niveles, situación relacionada con el mejoramiento de la calidad de la educación.

Un último reto involucra el mejoramiento de la gestión institucional – directiva, pedagógica, administrativa y de la comunidad – para lo que se requiere acciones planificadas, sistemáticas e intencionadas, dentro de un esquema que convierta a la institución educativa en una organización autónoma, orientada por propósitos, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos

Aplicación de Encuestas

- Encuestas a Padres de Familia

1 Cómo califica el trabajo de los directivos de la institución?

Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
------------------	--	--------------	--	----------------	--	-------------	--

2 Cómo califica la actitud que tiene los directivos de la Institución con los familiares de los Estudiantes.

Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
------------------	--	--------------	--	----------------	--	-------------	--

3 Cómo califica la capacidad que tiene el/la profesor/a del año en que se encuentra su representado/a, para enseñar lo necesario a los estudiantes?

Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
------------------	--	--------------	--	----------------	--	-------------	--

4 Cómo califica la relación que tiene el/la profesor/a con el estudiante del año en que se encuentra su representado/a?

Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
------------------	--	--------------	--	----------------	--	-------------	--

5 A su representado/a le gusta permanecer en la institución educativa?

Le gusta Mucho		Le Gusta		Le gusta Poco		No le gusta	
-----------------------	--	-----------------	--	----------------------	--	--------------------	--

6 La institución educativa brinda apoyo especial a los estudiantes, para que puedan cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones escolares?

Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca	
----------------	--	---------------------	--	----------------	--	--------------	--

7 Usted u otro miembro del grupo familiar suelen brindar ayuda en las tareas de los estudiantes a su cargo? (No aplica para educación inicial)

Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca	
----------------	--	---------------------	--	----------------	--	--------------	--

8 En la institución educativa se resuelven los conflictos a través del diálogo y la negociación?

Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca	
----------------	--	---------------------	--	----------------	--	--------------	--

9 La institución educativa realiza actividades para enseñar los deberes y garantizar los derechos de los estudiantes?

Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca	
----------------	--	---------------------	--	----------------	--	--------------	--

10 Las instalaciones de la institución educativa son seguras, es decir, cuenta con: cerramiento, extintores de incendio, salidas suficientes, buenas instalaciones eléctricas, para evitar accidentes?

Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca	
----------------	--	---------------------	--	----------------	--	--------------	--

11 La institución educativa cuenta con los servicios básicos para su funcionamiento?

Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca	
----------------	--	---------------------	--	----------------	--	--------------	--

12 Cómo califica los servicios básicos con que cuenta la institución educativa?

Muy		Buenos		Regulares		Malos	
------------	--	---------------	--	------------------	--	--------------	--

Buenos							
---------------	--	--	--	--	--	--	--

13 Las aulas y los anexos son adecuados en función del número de estudiantes?

Muy Buenos		Buenos		Regulares		Malos	
-----------------------	--	---------------	--	------------------	--	--------------	--

14 Cómo califica el estado de cuidado y mantenimiento de los espacios de aprendizaje?

Muy Buenos		Buenos		Regulares		Malos	
-----------------------	--	---------------	--	------------------	--	--------------	--

15 Cómo califica en general, la calidad educativa de la institución?

Muy Buenos		Buenos		Regulares		Malos	
-----------------------	--	---------------	--	------------------	--	--------------	--

16 En general Ud. como califica la educación del establecimiento?

Muy Buenos		Buenos		Regulares		Malos	
-----------------------	--	---------------	--	------------------	--	--------------	--

PLAN DE MEJORA 2015-2017

Tabla 79 Plan de Mejora 2015 - 2017

PROBLEMA PRIORIZADO	META	ACCIONES Y RECURSOS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO PERMANENTE	RESULTADO	FECHA DE INICIO /TÉRMINO
Bajo rendimiento reflejado a través de las notas	Reducir al máximo el porcentaje de estudiantes con bajo rendimiento. Incluir sistemas de retroalimentación dirigidos a mejorar la metodología de la enseñanza y los resultados de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar actividades que promuevan el trabajo en equipo. • Optimizar los recursos didácticos, tiempo y espacio para el desarrollo de las actividades • Propiciar un clima de diálogo, motivación y reconocimiento de logros. *Evaluar el nivel de logro 	Docentes Directores de área.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar micro planificaciones de mejora de contenidos no desarrollados en los tiempos esperados. • Verificar el uso adecuado de materiales didácticos y espacios físicos. • Realizar la retroalimentación a la acción 	Reducción del número de estudiantes con bajo rendimiento Fortalecimiento de una planificación objetiva de la enseñanza. Mejorar la acción del docente en la ejecución del proceso de E-A.	Septiembre 2015 –Julio 2017 (cada año escolar se evaluará cada uno de los problemas para actualizar anualmente este plan de mejora)

		alcanzado en el aprendizaje individual y grupal (trabajos dirigidos, trabajos de investigación, clases de refuerzo, etc.).		docente luego de las prácticas de supervisión y acompañamiento en el aula.	Potenciar el seguimiento de la acción del docente.	
No se desarrollan programas y planes de mejoras basados en los resultados obtenidos en el proceso evaluativo de los estudiantes (Juntas Académicas)	Elaborar, ejecutar, controlar y evaluar planes de mejoras	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar luego de cada junta académica el plan de mejoras de las asignaturas con bajo rendimiento. • Llevar registros y estadísticas que ayuden a la toma de decisiones en pro de la mejora continua 	Docentes	Verificar, periódicamente, los planes de mejoras, registros y estadísticas de los alumnos con bajo rendimiento en cada parcial.	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar el nivel académico de la institución. • Lograr los objetivos de aprendizaje 	Permanentemente. Al término de cada parcial.
No se alienta en el personal la	Motivar a los docentes	• Facilitar espacios de participación de los	Autoridades	Llevar un registro de promoción y logros	Talento humano motivado en su	Permanentemente

<p>producción de informes de experiencias realizadas, resúmenes de bibliografías, difusión de novelas personales, presentaciones académicas, participación en congresos</p>	<p>de facilitándoles con los recursos necesarios para la producción y capacitación profesional.</p>	<p>docentes para la producción y capacitación profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocer los logros profesionales y laborales alcanzados. • Validar sus méritos y potenciar el acceso a nuevas funciones a través de mecanismos de promoción y estímulo. 		<p>alcanzados por los docentes.</p>	<p>desempeño, profesionalización y actualización.</p>	
---	---	---	--	-------------------------------------	---	--

Elaborado por: Viviana Tucta

Fuente: Investigación

EVALUACIÓN Y MONITOREO

PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL

Los programas que están vigentes de la Institución son:

- Animación a la lectura
- Educación en ciudadanía, derechos humanos y el buen vivir

Proyectos para Mejorar la Calidad de la Educación

PROYECTOS	DESCRIPCIÓN
Proyecto de Lectura "Mi Amigo EL Libro"	Proyecto que contribuye a la formación de una comunidad de lectores competentes, autónomos y satisfechos, mediante la participación de niños, jóvenes, padres de familia, docentes y directivos.
Proyecto de Atención a Dificultades Específicas de Aprendizaje	Proyecto de capacitación dirigido a personal de Consejería Estudiantil, docentes y padres de familia que requieran asesoría y orientación para el tratamiento de dificultades específicas de aprendizaje.
Proyecto de Reciclaje "Reciclando para Vivir"	Proyecto que contribuye a la comunidad en sí, sensibiliza el concepto de reciclaje y ayuda a que su creatividad fluya.

PROYECTO DE LECTURA "MI AMIGO EL LIBRO"

1 NOMBRE DEL PROYECTO

"Mi Amigo el Libro"

2 DATOS INFORMATIVOS

2.1 Tiempo de Duración

Año lectivo 2015-2016

2.2 Alcance del Proyecto

Toda la Institución incluido Docentes y Padres de Familia

2.3 Personal y Organismos de Control

2.3.1 Planificación y Administración del Proyecto

Director del Área de Lenguaje

2.3.2 Aplicación

Docentes del Área de Lenguaje

2.3.3 Control y Seguimiento

Director del Área de Lenguaje

3 PRESENTACIÓN

En la Actualización Curricular que el Ministerio de Educación puso en vigencia desde el año 2010, la formación de lectores en el aula constituye un pilar fundamental en el desarrollo intelectual y socio afectivo de los niños y jóvenes. En este documento se determina, como uno de los parámetros del perfil de salida de los estudiantes que concluyen la Educación General Básica, que los jóvenes serán capaces de:

“Disfrutar de la lectura y leer de una manera crítica y creativa”.

De hecho, el eje integrador del área de Lengua y Literatura es: “escuchar, hablar, leer y escribir para la interacción social”. Con este precedente se determina la relevancia que tiene el trabajo de lectura en el aula y sus inmediatas consecuencias. Aunque la tarea no es sencilla, si es completamente necesaria, los docentes tienen más que un compromiso,

la obligación de promover entre sus estudiantes actividades que generen comportamiento lector en ellos.

Las evidencias han demostrado que el “encanto de la lectura” es un aspecto casi desconocido por una gran mayoría de estudiantes a nivel nacional y también por determinado grupo de docentes. Las prácticas habituales y tradicionalistas de seguimiento y evaluación lectora que han manejado algunos docentes es, lo que en muchos casos, ha provocado el distanciamiento entre el público infanto - juvenil y el libro.

4 JUSTIFICACIÓN

La implementación de un Proyecto Institucional de Lectura es, para la educación actual, una suprema necesidad en las escuelas y colegios que preocupados por brindar una educación de calidad se esmeran no sólo en la formación académica de los niños y jóvenes sino también en su desarrollo social, cultural y afectivo.

La institución, empeñada en brindar una educación de calidad y calidez, como lo señala el Ministerio de Educación, quieren logrado concienciar a la comunidad educativa con respecto a la urgencia de desarrollar e implementar un Proyecto Lector que permita a docentes, estudiantes, directivos, asesores externos y padres de familia revalorizar los esfuerzos individuales de cada sector y orientarlos a un mismo logro: “formar lectores en el aula”.

Es así como surge el Proyecto de Lectura: “Mi amigo el Libro”, como estrategia macro para unificar criterios, consolidar acciones y monitorear el progreso en el comportamiento lector de los estudiantes de todos los niveles de la institución.

Al implementar el proyecto se busca, además, perfeccionar las habilidades lectoras de los estudiantes, especialmente las relacionadas con expresión oral, lectura comprensiva, lectura crítica y producción literaria. Con respecto al grupo de docentes, serán capacitados en temas de Actualización Curricular estrechamente ligados al trabajo de lectura, así como el uso de una herramienta tecnológica que les permita cubrir la exigencia curricular del manejo de las Tics en el aula.

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

- Formar una comunidad de lectores competentes, autónomos y satisfechos, a través de actividades, estrategias y recursos que motiven la participación de niños, jóvenes, padres de familia, docentes y directivos.

5.2 Objetivos Específicos

- Integrar las actividades innovadoras, referentes al trabajo de formar lectores, de los docentes del área de Lengua y Literatura en todas las Unidades Educativas Navales para unificar los criterios y acciones que permitan alcanzar los logros establecidos a mediano plazo.
- Capacitar a los docentes en temas de actualización con respecto al desarrollo de la Aptitud Lectora establecida en el modelo PISA y el manejo de las Tics en la hora de lectura, brindándoles las herramientas necesarias para dictar una clase dinámica y que genere el interés de los estudiantes en todos los niveles.
- Promover entre docentes, estudiantes y padres de familia, actividades que propicien el acercamiento entre los potenciales lectores y los libros, que además le permita a la comunidad educativa proyectarse como un ejemplo a seguir en cuanto al trabajo de lectura en el aula.

6 RESULTADOS ESPERADOS

- Incremento del número de libros leídos por los estudiantes
- Cada estudiante lea como mínimo un libro al año

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El establecimiento educativo no posee ningún tipo de manual propio, en los cuales puedan guiarse ya que reconocen y aseguran que lo hacen a través de las indicaciones y comunicados que el Ministerio de Educación informa.
- En la revisión de los estándares de calidad el centro educativo no posee en su mayoría con lo mínimo que establece cada uno de ellos, por lo que principalmente la infraestructura no es la adecuada.
- Referente al manejo del personal no poseen registros formales del personal que labora en el mismo, una parte del personal son personas no capacitadas, es decir no cumplen con los requisitos mínimos para ejercer los cargos en el centro educativo.
- En cuanto al proceso de enseñanza – aprendizaje este esta detallado de manera correcta en el PEI que se presenta al Ministerio de educación, pero este no se lleva a cabo en la realidad, por lo que muchos estudiantes no mejoran su rendimiento.
- EL puntaje alcanzado por la institución educativa en los agentes facilitadores es de 290 puntos sobre 500, lo que hace referencia a su carencia de procedimientos.

RECOMENDACIONES

- Elabora un manual de procesos en base a los procedimientos establecidos por el Ministerio de Educación para poder tener control sobre los procedimientos escolares.
- Priorizar los estándares de calidad en los cuales la institución educativa debe mejorar con urgencia, para garantizar su funcionamiento y cumplir con la misión de enseñar
- Contratar personal capacitado y que cumplan con los requisitos que exige el Ministerio de Educación para cada puesto, ya que ellos también influyen en el proceso enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.
- Cumplir el PEI ya que a más de ser un documento de planificación, es la base para el desarrollo diario de las actividades escolares y extracurriculares que recogen el pro y contra de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Torres, M. G. (2006). *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México: Panorama.
- Bednar, & Reeves. (1994). *Conceptos de Calidad*. Obtenido de <http://xxxxturismoxxx.blogspot.com/2010/03/conceptos-de-calidad-segun-diversos.html>
- *Economía Social de Mercado en America Latina Realidad y Desafíos*. (2010). Santiago de Chile: SOPLA.
- *EdeFundazioa*. (2016). Obtenido de <http://bit.ly/1Wt7ACf>
- Gago. (1999). *Eumed.net*. Obtenido de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- *Gestion-Calidad*. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestion-calidad.com/archivos%20web/Modelo-EFQM.pdf>
- *Gestión-Calidad*. (2010). Obtenido de <http://www.gestion-calidad.com/modelo-efqm.html>
- Instituto Tecnológico de Sonora. (2008). *Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente*. Obregón: ITSON. Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- ISO 9000 - 2000 Sistema de Gestión de la Calidad
- Luzurriaga, L. (1960). *Historia de la Educación y Pedagogía*. Argentina: Lozada.
- MembranoMartínez, J. (2002). *Innovación y Mejora Continua según el Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ministerio de Educación. (2012). *Estándares de Calidad Educativa*. Quito: Editogram S.A.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). *Guía Metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional*. Quito: Editogram S.A.
- Ministerio de Educación y Ciencia. (2010). *Gestión de Calidad en la Organización y Dirección de Centros Escolares*. Madrid: ESTILO ESTUGRAF IMPRESORES.

- Miranda, F., & et al. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Las Rozas: Delta.
- Moreno Alego, J. (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*. España.
- Mtro.García Castillo, R., & Dra.Velio Mejía López, M. L. (2013). *Administrador: Un nuevo y avanzado perfil profesional necesario, acorde al mundo globalizado de hoy*. Mexico: Palibrio LLC.
- Sánchez, M. F., & Granero Castro, J. (s.f.). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: FC Editorail.
- Stodgdill. (2008). *El liderazgo*. Obtenido de <http://bit.ly/27Y4uKx>

ANEXOS



Anexo 1 Encuesta Dirigida a Padres de Familia
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Instrumento 1: Encuesta a padres y madres de familia o representantes legales de los estudiantes de la Escuela de Educación Básica Particular “Josué”

Objetivo: Recoger las opiniones sobre los distintos aspectos relacionados con la calidad de la educación que se brinda en la institución educativa.

Fecha: _____ **Encuesta N°:**

Año (de Educación General Básica) al que asiste el/la estudiante: _____

Lea con atención cada una de las preguntas, luego escoja una sola opción y marque la seleccionada con una (X) en el cuadro que está a la derecha de la opción.

1. ¿Cómo califica el trabajo de los directivos de la institución?

Muy Bueno Bueno Regular Malo

2. ¿Cómo califica el trato que tienen los directivos de la institución con los familiares de los estudiantes?

Muy respetuosa Respetuosa Poco respetuosa Nada respetuosa

3. ¿Cómo califica la capacidad que tiene el/la profesor/a del año en que se encuentra su representado/a, para enseñar lo necesario a los estudiantes?

Muy buena Buena Regular Mala

4. ¿Cómo califica la relación que tiene el/la profesor/a con el estudiante del año en que se encuentra su representado/a?

Muy buena Buena Regular Mala

5. **¿A su representado/a le gusta permanecer en la institución educativa?**
Le gusta mucho Le gusta Le gusta poco No le gusta
6. **¿La institución educativa brinda apoyo especial a los estudiantes, para que puedan cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones escolares?**
Siempre Casi siempre A veces Nunca
7. **¿Usted u otro miembro del grupo familiar suelen brindar ayuda en las tareas de los estudiantes a su cargo? (No aplica para educación inicial)**
Siempre Casi siempre A veces Nunca
8. **¿En la institución educativa se resuelven los conflictos a través del diálogo y la negociación?**
Siempre Casi siempre A veces Nunca
9. **¿La institución educativa realiza actividades para enseñar los deberes y garantizar los derechos de los estudiantes?**
Siempre Casi siempre A veces Nunca
10. **¿Las instalaciones de la institución educativa son seguras, es decir, cuenta con: cerramiento, extintores de incendio, salidas suficientes, buenas instalaciones eléctricas, para evitar accidentes?**
Muy seguras Seguras Inseguras Muy inseguras
11. **¿La institución educativa cuenta con los servicios básicos para su funcionamiento?**
Si No

12. ¿Cómo califica los servicios básicos con que cuenta la institución educativa?

Muy buenos Buenos Regulares

13. ¿Las aulas y los anexos son adecuados en función del número de estudiantes?

Muy adecuados Adecuados Inadecuados Muy inadecuados

14. ¿Cómo califica el estado de cuidado y mantenimiento de los espacios de aprendizaje?

Muy bueno Bueno Regular Malo

15. Si en la institución existe el servicio de alimentación escolar, ¿Está usted conforme con los alimentos que se ofrecen?

Muy conforme Conforme Inconforme Muy inconforme

16. Si en la institución existe el servicio de transporte, ¿Está usted conforme con el mismo?

Muy conforme Conforme Inconforme Muy inconforme

17. ¿Cómo califica en general, la calidad educativa de la institución?

Muy buena Buena Regular Mala

¡Muchas gracias por su colaboración!



Anexo 2 Encuesta Dirigida a Docentes
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Instrumento 2: Encuesta a docentes de la Escuela de Educación Básica Particular “Josué” sobre los procesos internos.

Objetivo: Recoger las opiniones sobre los distintos aspectos relacionados con la calidad de la educación que se brinda en la institución educativa en la cual usted labora.

Fecha: _____

Encuesta N°:

Materia que imparte: _____

Lea con atención cada una de las preguntas, luego escoja una opción y marque la seleccionada con una (X) en el cuadro que está a la derecha de la misma. Para la valoración se ha adoptado la escala métrica que usa el Ministerio de Educación que va de 0 a 5.

0 Nunca 1 Rara vez 2 Pocas veces 3 Algunas veces 4 A menudo
5 Siempre

1. Se inicia las actividades diarias y las internas en cada jornada a la hora establecida.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-------	-------	-------	-------	-------	-------

2. Existen prácticas que ayudan al trabajo en equipo como: reuniones periódicas sistemáticas, reuniones de seguimiento al quehacer educativo, de planificación de actividades, de socialización, juntas de curso, reuniones de área.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-------	-------	-------	-------	-------	-------

3. Se registra en documentos los acuerdos e iniciativas que surjan de ellas y que son producto del trabajo en equipo.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-------	-------	-------	-------	-------	-------

4. Se involucra a los miembros de la comunidad educativa en la construcción del PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

5. Se organiza la secuencia de los bloques de contenidos de las asignaturas en los distintos niveles, y estos van acorde con las destrezas con criterios de desempeño que los estudiantes deben alcanzar.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

6. Se revisa periódicamente la planificación y mejora tomando en cuenta los contenidos no desarrollados en los tiempos esperados

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

7. Se verifica que las planificaciones de clases en los distintos niveles, contemplen el uso adecuado de materiales didácticos y los espacios físicos como recursos para alcanzar los objetivos planteados.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

8. Se planifica considerando la disponibilidad de las horas docentes y de acuerdo al calendario anual.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

9. Los docentes optimizan los recursos didácticos, tiempo y espacio para el desarrollo de las actividades planificadas en el aula.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

10. Se organizan actividades que promuevan el trabajo en equipo de los estudiantes dentro y fuera del aula.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 3 Encuesta Dirigida a Directivos



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Instrumento 3: Encuesta a Directivos de la Escuela de Educación Básica Particular “Josué” sobre los procesos internos.

Objetivo: Recoger las opiniones sobre los distintos aspectos relacionados con la calidad de la educación que se brinda en la institución educativa en la cual usted labora con énfasis en los procesos internos.

Fecha: _____

Encuesta N°:

Cargo que Ocupa: _____

Lea con atención cada una de las preguntas, luego escoja una opción y marque la seleccionada con una (X) en el cuadro que está a la derecha de la misma. Para la valoración se ha adoptado la escala métrica que usa el Ministerio de Educación que va de 0 a 5.

0 Nunca 1 Rara vez 2 Pocas veces 3 Algunas veces 4 A menudo
5 Siempre

1. Se actualizan inventarios, planes de mantenimiento y adquisiciones

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-------	-------	-------	-------	-------	-------

2. Se usan los espacios físicos y recreativos de los que dispone la institución para el cumplimiento del PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-------	-------	-------	-------	-------	-------

3. Se mantienen espacios seguros para todos los miembros de la comunidad educativa.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-------	-------	-------	-------	-------	-------

4. Se mantiene en buen estado de funcionamiento la infraestructura de la institución educativa, los materiales didácticos y tecnológicos

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-------	-------	-------	-------	-------	-------

5. Se inicia las actividades diarias y las internas en cada jornada a la hora establecida

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

6. Se reduce las interrupciones a la tarea de enseñanza-aprendizaje

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

7. Se asigna a cada actividad el tiempo adecuado para su cumplimiento

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

8. Se repone el tiempo perdido por circunstancias ajenas a la institución educativa

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

9. Se cumple con las disposiciones legales de duración del año lectivo.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

10. En la gestión del tiempo se prioriza las actividades de aprendizaje.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

11. Se usa información estadística en la toma de decisiones a nivel de la institución educativa

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

12. Se realizan actividades que promuevan el desarrollo integral del personal, conociendo intereses y/o desarrollándolos

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

13. Se dispone de un programa institucional de desarrollo profesional (capacitaciones, actualizaciones) que complemente las competencias especializadas de los diferentes miembros del equipo docente

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

14. Se dispone de una biblioteca especializada que se actualiza en forma continua según necesidades

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

15. Se alienta a que el personal produzca informes de experiencias realizadas, resúmenes de bibliografía, difusión de novedades personales, presentaciones académicas, participación en congresos, etc.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

16. Se promueve la participación de los docentes y directivos en procesos de formación humana

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 4 Consejo Estudiantil 2014 – 2015

