



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **DIRECCIÓN DE POSGRADOS**

Proyecto de investigación y desarrollo en opción al Grado Académico de Magister en Planeamiento y Administración Educativos

### **TEMA:**

Modelo para la evaluación del sistema de gestión de calidad y el rendimiento escolar de las y los estudiantes de la “Unidad Educativa Tomás Moro”, parroquia san Isidro del Inca, del cantón Quito, provincia de Pichincha

**Autor:**

**PAZMIÑO Ortiz, Jorge Ricardo**

**Tutor:**

**PhD. Melquiades Mendoza Pérez**

**LATACUNGA – ECUADOR**

**Marzo – 2017**



**AVAL DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe del Proyecto de Investigación y Desarrollo de posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi; por cuanto, el posgraduado: Pazmiño Ortiz Jorge Ricardo, con el título de tesis: "MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y EL RENDIMIENTO ESCOLAR DE LAS Y LOS ESTUDIANTES DE LA "UNIDAD EDUCATIVA TOMÁS MORO", PARROQUIA SAN ISIDRO DEL INCA, DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA" ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga marzo 08, 2017.

Para constancia firman:

PhD. Nelson Chiguano Umajinga  
PRESIDENTE

MSc. Juan Carlos Vizquete  
MIEMBRO

PhD. Juan Mato Tamayo  
MIEMBRO

PhD. Nelson Corrales Suárez  
OPONENTE



**CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Programa de Maestría en Planificación y Administración Educativos, cohorte 2014, nombrado por el Honorable Consejo de Posgrados de la UTC.

**CERTIFICO**

Que he analizado el Proyecto de tesis de grado con el título de **“MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y EL RENDIMIENTO ESCOLAR DE LAS Y LOS ESTUDIANTES DE LA “UNIDAD EDUCATIVA TOMÁS MORO”, PARROQUIA SAN ISIDRO DEL INCA, DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”** presentado por **Jorge Ricardo Pazmiño Ortiz**, con cédula de ciudadanía **1713462073** como requisito previo para la aprobación y el desarrollo de la investigación para optar el grado de Magister en Planificación y Administración Educativos.

Sugiero su aprobación.

Latacunga marzo 08, 2017

PhD. Melquiades Mendoza Pérez

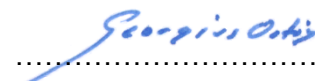
CC. 1756415491

TUTOR

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Pazmiño Ortiz Jorge Ricardo, con cédula de identidad 1713462073, declaro que los conceptos desarrollados, los análisis realizados, las conjeturas y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Latacunga marzo 08, 2017

  
.....  
Jorge R. Pazmiño O.  
CC. 1713462073

## **AGRADECIMIENTOS**

A cada uno de los miembros que conforman la Unidad Educativa Tomás Moro por el apoyo brindado durante el desarrollo de la investigación.

De manera especial a la Universidad Técnica de Cotopaxi por brindar una formación humana y de calidad.

A la Dirección de Posgrados por promover al crecimiento personal y permitir alcanzar los objetivos propuestos.

## **DEDICATORIA**

A ti que eres muy importante, que me has permitido tomar conciencia de mi elocuente existencia, alcanzar un punto vista distinto sobre la vida y hacerme sentir vivo.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
AGRADECIMIENTOS.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO.....	23
1.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	23
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	27
1.2.1 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	27
1.2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	29
1.2.3 FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA.....	38
1.2.4 FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA.....	40
1.2.5 FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA.....	41
1.2.5.1 GESTIÓN.....	42
1.2.5.2 GESTIÓN DE CALIDAD.....	44
1.2.5.2.1 GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (TQM).....	47
1.2.5.2.2 TMQ APLICADA A LA EDUCACIÓN.....	49
1.2.5.3 SISTEMAS O MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	51
1.2.5.3.1 ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN.....	56
1.2.5.3.1.1 LIDERAZGO.....	57
1.2.5.3.1.2 CLIENTE.....	58
1.2.5.3.1.3 PROCESO.....	58
1.2.5.3.1.4 RESULTADOS.....	59
1.2.5.3.1.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	60

1.2.5.3.1.6	RECURSOS .....	61
1.2.5.3.1.7	MEJORA CONTINUA .....	61
1.2.5.3.2	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVO .....	64
1.2.5.4	MODELO DE EVALUACIÓN .....	68
1.2.5.4.1	ESTÁNDARES .....	70
1.2.5.4.2	CRITERIOS DE EVALUACIÓN .....	71
1.2.5.4.3	INDICADORES DE EVALUACIÓN .....	72
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA .....		74
2.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	74
2.2	TIPO DE LA INVESTIGACIÓN .....	75
2.3	METODOLOGÍA .....	75
2.4	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	76
2.5	UNIDAD DE ESTUDIO .....	76
2.6	MÉTODOS .....	77
2.7	TÉCNICAS .....	78
2.8	INSTRUMENTOS .....	80
2.9	PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN .....	80
2.10	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD .....	81
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....		82
3.1	RESEÑA HISTÓRICA Y GEOGRÁFICA DE LA INSTITUCIÓN .....	82
3.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	83
3.2.1	ENCUESTA APLICADA .....	83
3.2.1.1	DISCUSIÓN .....	100
3.2.2	ENTREVISTA APLICADA .....	101
3.2.2.1	DISCUSIÓN .....	110
CAPÍTULO IV: PROPUESTA .....		111
4.1	TÍTULO .....	111
4.2	JUSTIFICACIÓN .....	111



4.3	OBJETIVO.....	115
4.4	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	115
4.5	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	122
	CONCLUSIONES.....	124
	RECOMENDACIONES.....	125
	BIBLIOGRAFÍA.....	126
	ANEXOS .....	133

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla N° 1: Muestra .....	77
Tabla N° 2: Procesos de mejora .....	84
Tabla N° 3: Modelos de gestión de calidad.....	85
Tabla N° 4: Resultados esperados .....	86
Tabla N° 5: Proceso de gestión de calidad .....	87
Tabla N° 6: Evaluación del SGC .....	88
Tabla N° 7: Mejora del sistema de gestión de calidad .....	89
Tabla N° 8: Criterios de evaluación.....	90
Tabla N° 9: Elementos de evaluación del SGC .....	91
Tabla N° 10: Indicadores de evaluación .....	92
Tabla N° 11: Competencia para la evaluación.....	93
Tabla N° 12: Participación de la comunidad .....	94
Tabla N° 13: Elementos de la gestión.....	95
Tabla N° 14: Grupos de interés .....	96
Tabla N° 15: Procesos institucionales.....	97
Tabla N° 16: Competencia para la evaluación del SGC .....	98
Tabla N° 17: Resultados .....	99
Tabla N° 18: Modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad institucional .....	118
Tabla N° 19: Ponderación de elementos de la gestión .....	119
Tabla N° 20: Niveles de logro de la evaluación del sistema de gestión de calidad .....	120
Tabla N° 21: Matriz de orientación de los procesos de gestión .....	121

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura N° 1: Ciclo de vida de la gestión .....	46
Figura N° 2: Componentes de la calidad educativa .....	50
Figura N° 3: La cadena de la calidad .....	52
Figura N° 4: Funcionamiento de un sistema de calidad .....	53
Figura N° 5: Ciclo de la mejora continua de Deming .....	54
Figura N° 6: Niveles de responsabilidad del sistema de calidad.....	55
Figura N° 7: Mejora continua .....	63
Figura N° 8: Procesos de mejora .....	84
Figura N° 9: Modelos de gestión de calidad .....	85
Figura N° 10: Resultados esperados .....	86
Figura N° 11: Proceso de gestión de calidad.....	87
Figura N° 12: Evaluación del SGC.....	88
Figura N° 13: Mejora del sistema de gestión de calidad .....	89
Figura N° 14: Criterios de evaluación .....	90
Figura N° 15: Elementos de evaluación del SGC .....	91
Figura N° 16: Indicadores de evaluación .....	92
Figura N° 17: Competencia para la evaluación.....	93
Figura N° 18: Participación de la comunidad .....	94
Figura N° 19: Elementos de la gestión.....	95
Figura N° 20: Grupos de interés .....	96
Figura N° 21: Procesos institucionales .....	97
Figura N° 22: Competencia para la evaluación del SGC .....	98
Figura N° 23: Resultados.....	99
Figura N° 24: Diagrama del Modelo de Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad.....	117



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE POSGRADOS

### MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS

**TEMA:** Modelo para la evaluación del sistema de gestión de calidad y el rendimiento escolar de las y los estudiantes de la “Unidad Educativa Tomás Moro”, parroquia san Isidro del Inca, del cantón Quito, provincia de Pichincha.

**Autor:** Pazmiño, Jorge

### RESUMEN

Para poder distinguir la importancia de la calidad, promoviendo a una mejora continua institucional, dentro de los procesos de gestión y a través de la evaluación del sistema de gestión de calidad, surge la presente investigación que se plantea: ¿cómo un modelo de evaluación puede mejorar el sistema de gestión de calidad y el rendimiento escolar de las y los estudiantes de la “Unidad Educativa Tomás Moro”? El objetivo fue diseñar un modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad educativa institucional mediante el análisis de la correlación entre los criterios (indicadores) del sistema de gestión de calidad y los resultados alcanzados, para optimizar el sistema de gestión de calidad educativa institucional. Lo que se detalla es parte del estudio del impacto que tiene contar con un sistema de gestión de calidad, para de ahí instituir a través de la propuesta un modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad institucional (MESGC). La metodología empleada fue bibliográfica, utilizando además datos primarios (observación directa, entrevista y encuesta) y secundarios (evidencias y documentación) de la institución educativa. Los resultados revelaron que existe una relación directa entre los resultados obtenidos y los procesos que se tienen dentro de la gestión de calidad, logrando indicadores de excelencia institucional. La contribución que realiza esta investigación es aportar información sobre el papel de la mejora continua, la evaluación del sistema de gestión de calidad, el establecimiento de su validez, implementación y los óptimos resultados que se obtienen a través de los procesos de la gestión de calidad. Lo que se pretende mostrar sirve de ejemplo para mejorar procesos de gestión institucional (benchmarking), dentro de cualquier entidad educativa, e incluir niveles de innovación, tomando como referencia prácticas desde su identidad institucional como eje de un alto nivel de gestión de calidad.

**PALABRAS CLAVE:** Modelo de evaluación, sistema de calidad, mejora continua, gestión de calidad.



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE POSGRADOS

### MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVOS

**THEME:** Model for the evaluation of the quality management system and the academic performance of the students of the "Tomas Moro School", San Isidro del Inca parish, Quito canton, Pichincha province.

**Author:** Pazmiño, Jorge

#### ABSTRACT

To distinguish the importance of quality, promoting continuous institutional improvement, within the management processes, and through the evaluation of the quality management system, the present investigation arises: how an evaluation model can improve the quality management system and the academic performance of the students of the "Tomas Moro School"? The aim was to design an evaluation model of the institutional educational quality management system through the analysis of the correlation between the criteria (indicators) of the quality management system and the results achieved, in order to optimize the institutional educational quality management system. What is detailed from this study is the impact of having a quality management system, through which to introduce a proposal of an assessment model for the institutional quality management system (AMQMS). The methodology used is bibliographical, in addition to using primary data (direct observation, interview and questionnaire) and secondary data (evidence and documentation) of the educational institution. The outcome revealed a direct link between the results obtained and the processes within Quality Management, establishing institutional excellence indicators. The contribution made by this investigation is to provide information about the role in the continuous improvement of the quality management system, the establishment of its validity, implementation, and to show the optimal results that are obtained through processes of quality management. What is to shown is an example to improve institutional management processes (benchmarking), within any educational institution, innovation levels, taking as reference the practices from its institutional identity with the focus on high quality management.

**KEYWORDS:** Evaluation model, quality system, continuous improvement, quality management.

## INTRODUCCIÓN

El sistema educativo de forma general se encuentra continuamente en transformación de su ser organizacional, por eso las instituciones educativas requieren asirse firmemente de herramientas que orienten sus procesos de gestión educativa.

Esta encrucijada surge, según Lepeley, (2003) “hacia finales del siglo XX producto de una revolución en el desarrollo organizacional que se inicia con el avance de nuevas tecnologías, las comunicaciones instantáneas, masiva creación de información, internet, y la globalización que dan forma a la Era del Conocimiento” (p.4).

Pues bien, la educación cada vez más se encuentra en la mirada de casi todos los actores sociales por las condiciones generadas en el avance progresivo ante demandas políticas, económicas y sociales. Como visión de este proceso evolutivo de las sociedades la Organización de Naciones Unidas ha fijado 17 objetivos mundiales que deben ser alcanzados hasta el año 2030, amparados dentro de un nuevo programa de desarrollo sostenible para que “los países y los ciudadanos del mundo emprendan un nuevo camino para mejorar las vidas de las personas” (Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2017).

En la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible no se deja de lado el tema de educación y se alude sobre la misma dentro del Objetivo 4 que se debe “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”, es una meta a alcanzar hasta el año 2030.

Lo propuesto en el documento de la ONU se centra en que todas las niñas y todos los niños terminen los ciclos de la enseñanza primaria y secundaria,

que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad, a la vez de producir resultados escolares pertinentes y eficaces (Asamblea General Naciones Unidas, 2015), presupuestos de una buena gestión de calidad educativa.

Para alcanzar la meta propuesta, 17 objetivos planteados, sean estos en el campo educativo o en otro ámbito, se requiere fundamentalmente de instrumentos que permitan evaluar los planes, las estrategias, las acciones, los procesos y los resultados, que demuestren los logros y niveles de superación o alcances previstos por el ente regulador de calidad o de satisfacción de las personas.

Uno de los escenarios fundamentales que permite que el ser humano progrese dentro del mundo, es el referido al hecho educativo relacionado directamente en que se brinde de las mejores condiciones para el desarrollo humano, la adquisición de competencias necesarias, que a la vez sea de calidad y acordes a las demandas que presenta la sociedad.

Las instituciones de educación se han encontrado en la necesidad de incluir dentro de su ser organizacional algún sistema de calidad, por tanto han asumido dentro de su gestión procesos que les permitan acceder a un nivel mayor de sustentabilidad y equilibrio dentro de la sociedad; por tanto, se puede mencionar que se ha constituido como un requerimiento inevitable que ha surgido durante estas tres últimas décadas, siendo esto un desafío global para su permanencia y acreditación, sea este dentro del sistema nacional o en algunos casos internacional.

Los alcances presentados en educación durante esta última década, se han producido debido a los reajustes que se han dado en el sistema económico, social y político, que no sólo se han manifestado a nivel local, sino a nivel global, en todas las esferas sociales del mundo. Las actualizaciones surgidas en el marco de competencias sobre la problemática educacional

han sido fundamentadas desde las necesidades de las mismas sociedades. La educación es y será el principio motor que mueve a toda la sociedad global.

En un ámbito regional como Latinoamérica se han presentado grandes desafíos en el momento de establecer parámetros funcionales sobre la gestión y la calidad de procesos educativos; según Edwards (1991) durante la década de los 60's hasta los 90's se da un profundo análisis sobre la calidad del sistema educativo, enfatizando en brindar mayor cobertura dentro del sistema educativo y sobre todo bajo el rendimiento académico de los estudiantes.

Lo que se propicia es la búsqueda de un parámetro que establezca: qué es educación y qué significa en sí calidad en educación además de los alcances que esta debe tener dentro de un ámbito específico (Orozco, Olaya, y Villate, 2009).

Lo que se presenta en distintos países de América Latina es la urgencia de modificar sus sistemas de gestión educativa institucional y propiciar el establecimiento de un modelo de gestión de calidad educativa acorde a sus necesidades; el desafío de las sociedades modernas recae en la vivencia actual sobre la Era del Conocimiento (Lepeley, 2003).

En el caso de Ecuador, durante ésta última década, se ha estado realizando continuamente ajustes a los procesos de gestión educativa en pro del desarrollo productivista que puede brindar la educación, todo esto, para mejorar la calidad de vida de toda la población, fundamentado en la Constitución del 2008 y presente en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017.



Lo que se ha evidenciado en este último período es que los resultados obtenidos sobre los procesos de calidad en una institución educativa, se relacionan de forma directa con el rendimiento escolar de los estudiantes.

Las evaluaciones previstas a las instituciones educativas, al desempeño administrativo de directivos y docentes se han escalonado dentro de las valoraciones que se realizan a toda la población estudiantil antes de obtener su certificado de acreditación para acceder a la educación superior (título de bachiller); orientado al mejoramiento de cada una de las competencias sobre cada uno de los actores en educación, dirigidos por criterios de evaluación de sus componentes (Juran, 1990).

Por la necesidad presente de regular los procesos de gestión y satisfacer la demanda educativa bajo los estándares previstos por la Autoridad Educativa Nacional, las instituciones han decidido establecer sistemas de gestión de calidad institucional, pero ¿cómo se puede determinar que el sistema utilizado por la institución sea el apropiado para alcanzar una gestión educativa de calidad?

Surge, además la necesidad de tener un modelo de evaluación del sistema de gestión institucional, que valide su funcionalidad de acuerdo a los requerimientos de la entidad educativa. Se ha comprobado que algunos sistemas no permiten mejorar los procesos de gestión porque las instituciones tienen otras necesidades y su sistema no les permite avanzar ante las transformaciones que se presentan en nuestra sociedad.

Por otro lado, se puede evidenciar que una gestión de calidad educativa sin claridad en sus procesos, afecta directamente en el rendimiento de los estudiantes; como resultado se evidencia un bajo nivel escolar, abulia y apatía por aprender, además de un descontento por parte de los padres de familia sobre las acciones institucionales tomadas (Cuenca, 2013). La

aplicación de un sistema de gestión de calidad acorde a las necesidades institucionales permite evidenciar irregularidades en las prácticas institucionales.

En definitiva, la problemática que se exterioriza es la inexistencia o aplicación inadecuada de los sistemas de gestión de calidad educativa, que puede conllevar al bajo rendimiento escolar de los estudiantes; por ello se produce un limitado conocimiento en la funcionalidad del sistema de gestión de calidad educativa institucional, además de la falta de evaluación del sistema de gestión educativa implementado o falta de control en los procesos de gestión de calidad, los cuales guían a buenas prácticas institucionales y a un proceso de mejora continua.

La investigación permite establecer criterios de mejora sobre los procesos de gestión educativa, a través de un modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad educativa institucional.

Como herramienta, el modelo de evaluación, brinda aspectos que se deben tomar en cuenta en el momento de ver los resultados obtenidos; por lo tanto, la gestión educativa se refuerza dentro de la evaluación de su propio sistema, se logra evidenciar si el sistema utilizado es acorde a las necesidades presentes y a los desafíos que se deben afrontar. Además, se mide la eficiencia y eficacia en el rendimiento escolar de las y los estudiantes que se encuentran cursando los respectivos años escolares.

Las políticas educativas institucionales establecidas en la última década, nacionales e internacionales, han dado mayor relevancia a los sistemas de gestión de calidad dentro de los establecimientos educativos. No es fácil concentrar y consolidar propuestas de calidad de un momento a otro, ya que se requiere de un manejo sistemático de planes, programas y

proyectos que permitan alcanzar lo deseado, es decir, brindar una educación de calidad.

Estudios realizados por varios eruditos en el campo educativo, proyectan un cambio de los componentes de gestión, tratan de hacer que lo teorizado se haga visible dentro del proceso educativo (Galarza, 2010), que se ejecute de forma correcta los indicadores, que los enunciados y que los conceptos sean aplicados y que la teoría no se quede de lado.

En el campo de la gestión educativa se sigue especulando sobre enfoques pertinentes de gestión de calidad educativa, haciendo varias propuestas sobre la misma. Lo que se busca en las instituciones educativas es emplear correctamente los criterios e indicadores de calidad.

La presente investigación tiene la novedad de ser una propuesta de mejora del sistema de gestión educativa, relacionado directamente con el rendimiento académico de las y los estudiantes.

La investigación es factible de realizarla dentro del entorno propuesto, existe la predisposición de profesionales que laboran en el campo educativo, además de directivos, docentes, estudiantes, egresados y padres de familia, para la recolección de la información requerida.

Tiene relevancia social porque implica mejorar el sistema educativo, propiciando una educación de calidad. Los beneficiarios de la investigación serán de forma directa todos los miembros de la institución educativa por la evaluación de correlación de los indicadores del Sistema de Gestión de Calidad; además de todas las instituciones que requieran de un instrumento de evaluación de su sistema de gestión educativa.

El propósito de este estudio de teoría fundamentada es demostrar la necesidad de un modelo de evaluación de los sistemas o modelos de gestión de calidad y de cómo este puede ser una condición para el rendimiento escolar de los estudiantes. Se realizará dentro de la “Unidad Educativa Tomás Moro” parroquia san Isidro del Inca, cantón Quito, provincia de Pichincha. Como instrumento de recolección de datos se utilizará la encuesta y la entrevista.

Podemos definir que los sistemas de calidad son instrumentos para un acorde ejercicio de la gestión de calidad institucional; pero que requiere, institucionalmente, instrumentos de evaluación que determinen la calidad del sistema, logrando mejorar la aplicación del sistema de gestión de calidad y el rendimiento escolar de las y los estudiantes.

En el proyecto de investigación se asume como objeto de estudio **la gestión de calidad**, porque se busca evaluar la efectividad de la gestión de calidad institucional. Como campo de acción se presenta **la evaluación del sistema de gestión de calidad** institucional.

En este contexto se pretende resolver la problemática que se enuncia de la siguiente forma: **¿cómo un modelo de evaluación puede mejorar el sistema de gestión de calidad y el rendimiento escolar de las y los estudiantes de la “Unidad Educativa Tomás Moro”?**

En aras de solucionar el problema se presenta el objetivo general de la investigación: **diseñar un modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad educativa institucional mediante el análisis de la correlación entre los criterios (indicadores) del sistema de gestión de calidad y los resultados alcanzados, para optimizar el sistema de gestión de calidad educativa institucional.**

Para conseguir el objetivo general se fijan los siguientes objetivos específicos dentro de la investigación:

- Analizar los aportes epistemológicos de las teorías de la gestión de calidad, a través de la investigación bibliográfica, para mejorar los procesos de gestión educativa.
- Identificar dificultades en la implementación del sistema de gestión de calidad a partir del análisis de resultados y criterios de la gestión educativa, para contribuir al mejoramiento continuo de la comunidad educativa.
- Establecer un modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad educativa, mediante el análisis de la correlación de los criterios del sistema de gestión de calidad, para mejorar los resultados.
- Evaluar el sistema de gestión de calidad institucional, mediante la ejecución de los criterios e indicadores de evaluación del modelo de evaluación de los sistemas de gestión de calidad, para la correcta aplicación de un plan de mejora continua.

Como parte del desarrollo de los objetivos de investigación se plantean las siguientes preguntas científicas o directrices de acción: **¿cómo puede evaluarse el sistema de gestión de calidad educativa institucional?, ¿de qué forma pueden describirse los criterios que permiten evaluar el sistema de gestión de calidad educativa institucional?, ¿cómo pueden determinarse criterios, parámetros o indicadores de gestión de calidad educativa institucional?**

El proyecto queda estructurado con una introducción que contiene los elementos esenciales del proceso de investigación realizado. También incluye cuatro capítulos fundamentales que permitirán alcanzar lo propuesto.

En el primer capítulo se presenta el marco contextual y teórico de la investigación; en el segundo capítulo se muestra la metodología empleada para responder al problema de investigación; en el tercero se enseñan las directrices de la investigación de campo con el análisis de datos de forma cualitativa. Por último, en el cuarto capítulo se indica la propuesta construida desde la necesidad presentada, además de desplegarse conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO**

### **1.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

El presente trabajo investigativo tiene como antecedentes que pueden ser ubicados a mediados del siglo XX; pero, según López (2011) la idea de calidad no es nueva, parte del legado constituido por las civilizaciones antiguas occidentales, cuando se dedicaban a controlar, asegurar, verificar sus edificaciones y organizar su forma de vida.

Otro aspecto significativo surge a partir de la Teoría Clásica Administrativa de Henry Fayol, a principios del siglo XX, con un enfoque sistémico integral sobre resultados obtenidos en empresas del sector industrial, dando paso al primer modelo administrativo y al establecimiento de los primeros parámetros de calidad.

En 1951 se establece el Modelo Deming en Japón como indicador de aplicación de la calidad en toda la organización y que esta obtenga buenos resultados; por lo tanto, surge el Control Total de la Calidad o control de la calidad de la empresa, un requerimiento en el que la gestión se relaciona directamente con la productividad de la empresa.

Con el aporte de las teorías administrativas y el surgimiento del Modelo Deming Prize en Japón, que buscan la excelencia y la calidad total, afloran otros modelos o sistemas de gestión de calidad: el Modelo Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence; el Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM+); el Modelo Iberoamericano de Excelencia de la Gestión (FUNDIBEQ); el sistema UNE-EN-ISO 9000 - International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Normalización); el Modelo de Evaluación de María Teresa Lepeley;

que son los más sobresalientes dentro de la medición de la excelencia y calidad de la gestión empresarial (Velásquez, s.f.).

El ámbito educativo no puede estar aislado del campo administrativo, por ello, en la década de los años cincuenta surgió la necesidad de renovar el sistema educativo vigente y procurar el aumento de matrícula en la enseñanza primaria continuando con esto hasta los años sesenta (teniendo presente el supuesto de la estrecha relación con el mejoramiento del sistema económico social).

La necesidad recurrente del sistema económico social recae en el fortalecimiento del desarrollo industrial, ya que cada vez se requieren más recursos humanos para sostener el desarrollo económico y así solventar las demandas sobre el conocimiento y los procesos organizativos (Edwards, 1991). Al masificarse la educación se produce un desbalance acelerado sobre la calidad de la misma, puesto que el conocimiento es la raíz del crecimiento social.

En las dos últimas décadas del siglo XX se exterioriza un nuevo punto sobre la educación: el generar nuevas estrategias de fortalecimiento de la calidad educativa, partiendo de la problemática global de la llamada «crisis de la educación», presente en todos los ámbitos de nuestra sociedad. Surge, por tanto, de forma demandante implementar parámetros medibles sobre lo que se está haciendo en educación además de evidenciar procesos y alcances obtenidos sobre el rendimiento de los estudiantes.

El análisis sobre la calidad de la educación comienza a tener una condición fuerte y así surge la necesidad de indagar sobre la misma; se evidencia el cuestionamiento sobre qué se puede establecer como calidad educativa o calidad en educación.



Por otro lado, lo recurrente en educación se enraíza en fundamentos o principios administrativos y es así que, aproximadamente a finales de siglo, se desvelan importantes alcances en investigación sobre la relevancia que tiene el concepto de calidad dentro de la cultura organizacional, ya sea esta dentro de cualquier ámbito social.

Se busca la mejor forma de implementar modelos o sistemas que evidencien la calidad de una empresa u organización, mejorar la gestión de sus procesos administrativos, para lograr prevalecer en el medio y que las metas propuestas dentro del nuevo milenio se prioricen en investigaciones sobre políticas de gestión para la mejora de las prácticas institucionales.

En esta última década del siglo XXI se han suscitado un sin número de investigaciones direccionadas sobre la calidad y excelencia de la educación. Se pueden encontrar varios estudios que evidencian el requerimiento que se manifiesta sobre regular los procesos de gestión educativa para alcanzar calidad en la educación.

Galarza (2010) presenta su investigación sobre los procesos gerenciales como factor asociado con la calidad de la educación; es importante la visión que realiza al abordar el tema de la gestión de calidad en relación con la calidad de la educación.

Los procesos gerenciales se conectan bajo indicadores de excelencia en la gestión y para una adecuada gestión educativa, menciona, se requiere de una coordinación de recursos, ejecución de funciones gerenciales o administrativas y el establecimiento del propósito gerencial. Se evidencia el requerimiento del proceso gerencial en la toma de decisiones, la motivación y un adecuado intercambio de información como parámetros de excelencia y de calidad total.

En la investigación realizada por Cuenca (2013), relaciona la búsqueda de la calidad en educación con el rendimiento escolar de los estudiantes, bajo la medición que se puede hacer con indicadores de calidad previstos dentro de los estándares de calidad educativa, aplicados a un nivel de educación general básica.

Por otro lado, existen estudios sobre la relación que se produce entre el rendimiento académico y la calidad educativa, que se pueden comprobar en los procesos de gestión escolar como indicadores de formación profesional. Las políticas de calidad que se han planteado en este último tiempo han previsto a las instituciones educativas hacer una evaluación continua de sus prácticas, orientadas hacia los resultados y satisfacción de los clientes o beneficiarios directos del acto educativo.

Otros estudios realizados se han direccionado sobre alcances obtenidos en habilidades y esfuerzo de los estudiantes, capacidades que se evidencian dentro del rendimiento académico, tales como evaluaciones de ingreso al sistema de educación superior, evaluaciones Pisa e Ineval, entre otras formas que solo evalúan la gestión pedagógica curricular.

Lo realizado hasta ahora ha evidenciado el papel que están cumpliendo las organizaciones escolares, una crisis socapada por autoridades que demuestra la baja calidad de la enseñanza, el elevado fracaso escolar, la insuficiencia de infraestructura, recursos materiales y económicos limitados, y personal no apto para cumplir con las funciones que le corresponden; todo esto debido a una inadecuada intervención sobre la gestión educativa.

Existen estudios actuales y pertinentes sobre el campo u objeto de investigación como son los estudios sobre calidad, la gestión de calidad y sistemas de calidad que se encuentran en vanguardia. Además, su

aplicación se requiere cada vez más en los distintos ámbitos institucionales. Por lo tanto, lo que se pretende es evidenciar lo mencionado haciendo contraste entre el análisis de los datos correspondientes a la institución mediada con los que la teoría nos provee.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Dentro de los aspectos que se requieren para construir el marco teórico se ve la obligatoriedad de recoger fundamentos que demuestren lo que se está planteando dentro de la investigación, por eso se ha visto necesario recurrir a las siguientes fundamentaciones: fundamentación filosófica, fundamentación legal, fundamentación pedagógica, fundamentación axiológica y fundamentación epistemológica. A continuación, se realiza un desglose de cada una de ellas.

### **1.2.1 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Se debe partir del hecho de que el ser humano es un ser complejo que describe varias circunstancias en donde su realidad, el mundo, es una expresión de orden objetivo que se incluye en la acción humana.

El proceso o situación del ser humano en el mundo es el de poder tomar conciencia de sí mismo, como sujeto, y de proyectarse hacia una acción real, ser libre en consonancia con relación a lo que su conciencia le dicta de sí mismo. Por tanto, el ser humano en el mundo se sitúa en la búsqueda constante de su ser y de alcanzar el conocimiento necesario para constituirse en sí mismo.

Para Platón lo fundamental es la educación, ya que, por medio de ella, el ser humano podrá adquirir una habilidad específica porque tiene carácter liberador y orientar en una buena dirección; también cura del error además de dirigir hacia la luz, lo que permite asentar y asegurar el bien en la sociedad (Tejedor, 2001).

Además, haciendo referencia a Dilthey (como se cita en Mardones, 2001), “(...) Las situaciones en la sociedad nos son comprensibles desde dentro; podemos reproducirlas, hasta cierto punto, en nosotros, en virtud de la percepción de nuestros propios estados (...)” continúa, “La sociedad es nuestro mundo. Presenciamos con toda la energía de nuestro ser entero el juego de la interacción dentro de ella (...)” (p.106).

Los enfoques o paradigmas tomados en cuenta son el relativista, fenomenológico y existencialista. Además, es necesario recurrir al paradigma cuantitativo (preguntas científicas - estadística descriptiva). Se requiere de argumentos fundamentales, dado que todo conocimiento o valor moral, dependen esencialmente del punto de vista del sujeto que los tiene (relativismo) (Cortés y Martínez, 1999).

El relativismo epistemológico defiende que no hay verdades universalmente válidas e independientes de la apreciación de los sujetos; se puede decir, por tanto, que la consecuencia es que el mundo del conocimiento depende de diversos condicionamientos, que pueden ser el individuo, la sociedad o la cultura, ya sea en el aspecto psicológico, sociológico o histórico.

La visión fenomenológica propuesta por Husserl, se constituye como un método que permite referir el sentido de las cosas viviéndolas como fenómenos de conciencia. Lo concibe como una tarea de clarificación para poder llegar «a las cosas mismas» partiendo de la propia subjetividad, en cuanto las cosas se experimentan primariamente como hechos de conciencia, cuya característica fundamental es la intencionalidad.

Otro de los aspectos a tomar en cuenta es la filosofía existencialista, la que coincide en entender por existencia, no por la mera actualidad de unas cosas o el simple hecho de existir, sino aquello que constituye la esencia misma del hombre. Se considera que el ser humano, no es la especie humana o una noción general, sino el individuo o sujeto considerado en su absoluta singularidad (Cortés y Martínez, 1999).

Es evidente recabar que para situarnos dentro de un contexto debemos comprender la situación del ser humano en relación a la forma de cómo percibe su horizonte en el mundo y de lo que le hace ser, lo que es, ser para sí mismo y en sí mismo, posibilitando contrastar con la búsqueda de la calidad y mejora de vida.

### **1.2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Dentro de las regulaciones sobre los comportamientos humanos dentro de la sociedad se han tomado en cuenta todas las directrices que se requieren para comprender nuestra problemática y darle un sustento normativo y legal pertinente.

Se mencionará en primer lugar lo que dicta la Constitución del Ecuador 2008; en segundo orden, lo que se ha propuesto en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas; en tercer lugar, la Ley Orgánica de Educación Intercultural; en cuarto lugar, el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural; y por último, el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 -2017.

#### **Constitución del Ecuador 2008**

En la Constitución se han determinado regulaciones generales o principios base que se deben alcanzar dentro del ámbito educativo. En el **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.

En el **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.

Por otro lado, sobre principios de calidad educativa se dictamina en el **art. 346**.- Existirá una institución pública, con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación. Además, como responsabilidad del Estado y sobre calidad en el **art. 347** numeral 1. Fortalecer la educación pública y la coeducación; asegurar el mejoramiento permanente de la calidad, la ampliación de la cobertura, la infraestructura física y el equipamiento necesario de las instituciones educativas públicas.

Aspectos que hay que tomar en cuenta dentro del sistema educativo y que se dictamina en el **art. 343**.- El sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura. El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente.

Como fundamentos de calidad educativa se describe en el **art. 349**.- El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico

y académico una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente.

### **Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) - Naciones Unidas**

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible surge a partir de la evaluación de los Objetivos del Milenio que vencieron en 2015. Los objetivos planteados son una iniciativa de las Naciones Unidas para los países miembros sobre problemáticas que se encierran dentro de la vida cotidiana o que se razonan como graves o radicales que afectan a todo el orbe.

Se menciona, por tanto, que dentro de estos Objetivos y metas se expone una visión de futuro sumamente ambiciosa y transformativa, la cual aspira a un mundo en el que la alfabetización sea universal, con acceso equitativo y generalizado a una educación de calidad en todos los niveles, y donde esté garantizado el bienestar físico, mental y social (Asamblea General Naciones Unidas, 2015).

Dentro de la Agenda 2030 se despliega el Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos; por tanto, como metas y principios de reafirmación de la calidad en educación se manifiesta:

- De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje, pertinentes y efectivos;

- De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria;
- De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria;
- De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento;
- De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad;
- De aquí a 2030, asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética; y,
- De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.

Además, se despliegan los siguientes medios para la implementación del objetivo 4:

- Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos;



- De aquí a 2020, aumentar considerablemente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países africanos, a fin de que sus estudiantes puedan matricularse en programas de enseñanza superior, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos, científicos, de ingeniería y de tecnología de la información y las comunicaciones, de países desarrollados y otros países en desarrollo; y,
- De aquí a 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo.

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

Como parte de las normativas y de las regulaciones actuales sobre educación, se despliega en la LOEI, en varios de sus artículos requerimientos sobre calidad.

Por eso, en el **art. 2** la actividad educativa se desarrolla atendiendo a los siguientes principios generales: **b) Educación para el cambio.-** La educación constituye instrumento de transformación de la sociedad (...); **g) Aprendizaje permanente.-** La concepción de la educación como un aprendizaje permanente, que se desarrolla a lo largo de toda la vida; **u) Investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos.-** (...) como garantía del fomento de la creatividad y de la producción de conocimientos, promoción de la investigación y la experimentación para la innovación educativa y la formación científica; y, **w) Calidad y calidez.-** Garantiza el derecho de las personas a una educación de calidad y calidez, pertinente, adecuada, contextualizada, actualizada y articulada en todo el proceso educativo, (...) garantiza la concepción del educando como el centro del proceso educativo, con una

flexibilidad y propiedad de contenidos, procesos y metodologías que se adapte a sus necesidades y realidades fundamentales (...).

En el **art. 6** las principales obligaciones del Estado es el cumplimiento pleno, permanente y progresivo de los derechos y garantías constitucionales en materia educativa, y de los principios y fines establecidos en esta ley. Por tanto, se puede decir que son obligaciones fundamentales del Estado: **e)** Asegurar el mejoramiento continuo de la calidad de la educación; **f)** Asegurar que todas las entidades educativas desarrollen una educación integral, coeducativa, con una visión transversal y enfoque de derechos.

En el **art. 7** se pueden tomar en cuenta los siguientes derechos: **b)** Recibir una formación integral y científica, que contribuya al pleno desarrollo de su personalidad, capacidades y potencialidades (...); y, **d)** Intervenir en el proceso de evaluación interna y externa como parte y finalidad de su proceso educativo, sin discriminación de ninguna naturaleza.

Dentro del **art. 8** las y los estudiantes tienen obligaciones como: **b)** Participar en la evaluación de manera permanente, a través de procesos internos y externos que validen la calidad de la educación y el inter aprendizaje; y, **c)** Procurar la excelencia educativa y mostrar integridad y honestidad académica en el cumplimiento de las tareas y obligaciones; además, en el **art. 11** se manifiesta que las y los docentes tienen la obligación de: **b)** Ser actores fundamentales en una educación pertinente, de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo; y, **g)** Ser evaluados íntegra y permanentemente de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos.

Otro aspecto que es recurrente, en el **art. 17** los miembros de la comunidad gozarán del siguiente derecho: **e)** Participar como veedores de la calidad y

calidez del proceso educativo, el cumplimiento y respeto de los derechos de los miembros de la comunidad y del buen uso de los recursos educativos.

Son competencias de la Autoridad Educativa Nacional, **art. 22** la autoridad Educativa Nacional, como rectora del Sistema Nacional de Educación, formulará las políticas nacionales del sector, estándares de calidad y gestión educativos (...). En el literal: **dd)** La Autoridad Educativa Nacional definirá estándares e indicadores de calidad educativa que serán utilizados para las evaluaciones realizadas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa. Los estándares serán al menos de dos tipos: curricular, referidos al rendimiento académico estudiantil y alineados con el currículo nacional obligatorio; profesionales, referidos al desempeño de las y los docentes y del personal directivo del establecimiento educativo.

Sobre evaluación institucional en el **art. 57** es un derecho de las instituciones educativas particulares: **d)** Ser evaluados de manera integral, de conformidad con la Ley, los reglamentos y disposiciones emanadas de la autoridad educativa correspondiente. Además, son deberes y obligaciones de las instituciones educativas particulares, **art. 58** literal **k)** Garantizar una educación de calidad.

En lo referente al Sistema Nacional de Evaluación y sus componentes, **art. 68** el Instituto realizará la evaluación integral interna y externa del Sistema Nacional de Educación y establecerá los indicadores de la calidad de la educación, que se aplicarán a través de la evaluación continua de los siguientes componentes: gestión educativa de las autoridades educativas, desempeño del rendimiento académico de las y los estudiantes, desempeño de los directivos y docentes, gestión escolar, desempeño institucional, aplicación del currículo, entre otros, siempre de acuerdo a los

estándares de evaluación definidos por la Autoridad Educativa Nacional y otros que el Instituto considere técnicamente pertinentes.

### **Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RGLOEI)**

En el RGLOEI se concretan perspectivas presentes dentro de la ley, por lo cual, sobre estándares de calidad educativa, indicadores de calidad educativa e indicadores de calidad de la evaluación, en el en el **art. 14** se inscribe que todos los procesos de evaluación que realice el Instituto Nacional de Evaluación Educativa deben estar referidos a los siguientes estándares e indicadores:

- 1. Los Estándares de calidad educativa**, definidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, son descripciones de logros esperados correspondientes a los estudiantes, a los profesionales del sistema y a los establecimientos educativos;
- 2. Los Indicadores de calidad educativa**, definidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, señalan qué evidencias se consideran aceptables para determinar que se hayan cumplido los estándares de calidad educativa; y,
- 3. Los Indicadores de calidad de la educación**, definidos por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, se derivan de los indicadores de calidad educativa, detallan lo establecido en ellos y hacen operativo su contenido para los procesos de evaluación.

Sobre los componentes del sistema educativo que serán evaluados, **art. 19** los componentes del Sistema Nacional de Educación que serán evaluados por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, de conformidad con lo establecido en el artículo 68 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, son los siguientes:

- 1. Aprendizaje**, que incluye el rendimiento académico de estudiantes y la aplicación del currículo en instituciones educativas;

**2. Desempeño de profesionales de la educación**, que incluye el desempeño de docentes y de autoridades educativas y directivos (rectores, vicerrectores, directores, subdirectores, inspectores, subinspectores y otras autoridades de establecimientos educativos); y,

**3. Gestión de establecimientos educativos**, que incluye la evaluación de la gestión escolar de instituciones públicas, fiscomisionales y particulares. Para este componente, el Instituto debe diseñar instrumentos que se entregarán al Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, para su aplicación por los auditores educativos.

La evaluación del Sistema Nacional de Educación puede ser interna o externa, **art. 20**. La evaluación interna es aquella en la que los evaluadores son actores del establecimiento educativo; en cambio, en la externa los evaluadores no pertenecen al establecimiento educativo. Ambos tipos de evaluación pueden hacer uso de procesos e instrumentos de evaluación cualitativa o cuantitativa. (...).

### **Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017**

El PNBV es una herramienta del Estado para alcanzar objetivos, metas y propuestas de política de gobierno desde un periodo comprendido desde el 2013 hasta el 2017.

En el **objetivo 3** se presenta el mejorar la calidad de vida de la población, por lo cual, la vida digna requiere acceso universal y permanente a bienes superiores, así como la promoción del ambiente adecuado para alcanzar las metas personales y colectivas. La calidad de vida empieza por el ejercicio pleno de los derechos del Buen Vivir: agua, alimentación, salud, educación y vivienda, como prerrequisito para lograr las condiciones y el fortalecimiento de capacidades y potencialidades individuales y sociales.

En el **objetivo 4** se enuncia fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, en donde, la libertad individual y social exige la emancipación del pensamiento. El conocimiento debe ser entendido como un proceso permanente y cotidiano, orientado hacia la comprensión de saberes específicos y diversos en permanente diálogo.

Por lo tanto, el conocimiento no debe ser entendido como un medio de acumulación individual ilimitada, ni un acervo que genere diferenciación y exclusión social. (...). El conocimiento se fortalece a lo largo de la vida, desde el nacimiento, con la cotidianidad y con la educación formal y no formal. El talento humano también se nutre de los saberes existentes, del vivir diario, de la indagación y de la retroalimentación constante de conocimientos.

Educar en este modelo se convierte en un diálogo constante, en el cual aprender y enseñar son prácticas continuas para los actores sociales. Hay que tomar en cuenta no solo la calidad del profesor y del estudiante, sino también la calidad de la sociedad.

### **1.2.3 FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA**

Para tener una comprensión sobre el proceso y hecho educativo, es necesario analizar los componentes que posibilitan toda la acción educativa, esto desde la visión que tiene el mismo ser humano sobre su ser y capacidad para conocer la realidad.

Uno de los paradigmas más destacados es el constructivista de Piaget, que parte del desarrollo cognitivo y evolutivo del sujeto. Se lo coloca en primer orden dentro de las teorías de aprendizaje. Lo que propone la teoría se da en el escenario del proceso de adaptación, asimilación y acomodación de los aprendizajes desde el sujeto cognoscente al objeto cognoscible.

Fundamento de realización social y de poder potenciar sus habilidades de conocimiento, con perspectivas de mejora en los resultados de sus procesos cognoscitivos.

El paradigma constructivista de Ausubel o de aprendizaje significativo, plantea que el aprendizaje del sujeto depende de la estructura cognitiva previa que se relaciona con la nueva información, debe entenderse por "estructura cognitiva", al conjunto de conceptos, ideas que un individuo posee en un determinado campo del conocimiento, así como su organización (Ausubel, s.f.).

El aprendizaje ocurre cuando la nueva información se conecta con ideas previas en la estructura cognoscitiva del sujeto. Todo lo que hace el sujeto dentro del hecho educativo es una medida del reconocimiento de lo que ya se ha conocido y poderlo proyectar hacia la construcción de un nuevo enfoque social.

Por otro lado, el paradigma pedagógico crítico propone que, a través de la práctica de interacción social, los estudiantes alcanzan una conciencia crítica dentro de su entorno personal, familiar y social (Lalaleo y Mosquera, 2010); los elementos que fundamentan la pedagogía crítica son: participación, comunicación, humanización, transformación y contextualización.

Según Geroux: "La educación debe tener presente estas relaciones y determinar cómo las condiciones estructurales de la sociedad influyen en el proceso educativo". Lo que busca el ser humano en educación es mejorar cada día, para ser un ejemplo de ser social.

Entender y aplicar paradigmas pedagógicos posibilitan un mejor accionar del hecho educativo. La educación se centra en una atmósfera en la que

toda acción permita que se posibilite el hecho educativo, por tanto, según la necesidad o entorno en el que se desarrolla, va direccionado la aplicación o puesta en práctica de un modelo pedagógico.

Las instituciones requieren de la aplicación y ejecución de un paradigma como medio ante el proceso formativo; por lo tanto, es un requisito básico contar con un modelo pedagógico dentro de una institución educativa.

#### **1.2.4 FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA**

La teoría de los valores es muy amplia al ser relacionada con la acción educativa. Su complejidad y comprensión de los comportamientos humanos hacen de la misma una consideración relativa.

Según Cuenca (2015) "(...) los valores tienen como base las necesidades de los hombres, y mientras las relaciones y los objetos responden a sus intereses, tienen algún valor para él". Además, menciona "debe pensarse que existe una escala de valores, considerando su aspecto absoluto y su posición relativa. Pues, según el alemán M. Scheler, el valor tiene un ámbito tan amplio y tan rico, que ningún sujeto que lo perciba lo capta del todo" (p.15).

Los valores son construcciones históricas que han surgido con la humanidad y que no se puede separar de la misma y que deben ser analizados dentro de su propio contexto, "Nuestros valores están fuertemente influidos por la sociedad en la que vivimos" (Ministerio de Educación, 2015, p.18).

Además, se puede decir que varían a través del tiempo y que pueden desaparecer cuando ya no son efectivos, "pertenecemos a una época y a una cultura determinada. Nuestra apreciación de las cosas se ajusta, en



buena medida, a pautas y criterios que no inventamos, sino que nos son dados por nuestra comunidad” (Ministerio de Educación, 2015).

En definitiva, los valores son compartidos dentro de los procesos de una institución, constituyen la cultura organizacional, en pros de mejora y alcance de la calidad, porque son parte del despliegue de las políticas institucionales y como medios para alcanzar la misión y visión institucional, siendo claves dentro de la dirección eficaz.

### **1.2.5 FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA**

Como parte del bagaje de perspectivas y como requerimiento esencial se presenta el del conocimiento por el conocimiento. El hecho de que el ser humano es un ser complejo, describe varias circunstancias donde su mismo mundo es un hecho que se expresa por un orden objetivo que se incluye en la acción humana.

Por eso la presente investigación se encauza en una simiente fenomenológica, para describir los rasgos que se manifiestan desde el proceso de gestión de calidad, esto como un acto de la conciencia para la mejora institucional.

Para tener una comprensión sobre la efectividad de los sistemas de gestión y por ende de sus procesos es necesario analizar los componentes que posibilitan su acción institucional, esto dado desde la visión de las estructuras que componen la gestión de calidad.

Lo primero que hay que hacer es establecer lo que es gestión, sus rasgos fundamentales en la acción institucional. Luego se procederá con el panorama de la gestión de calidad y sus implicaciones, para abordar así lo que son los sistemas o modelos de gestión de calidad en instituciones

educativas y los requerimientos que estas deben tener para su buena funcionalidad.

Realizado el proceso descrito será necesario presentar y analizar aspectos sobre la evaluación de la calidad y por último presentar las referencias sobre lo que se entiende como modelo de evaluación de los sistemas de calidad institucional.

#### **1.2.5.1 GESTIÓN**

La gestión se entiende como las actividades que desarrolla la dirección a través de sus directivos dentro de una institución; además de ser una estructura de guías para orientar los procesos en previsión de lo que se pretende alcanzar; la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución (Benavides, 2011).

Dentro del establecimiento de la gestión en el contexto empresarial, se le han dado varias conceptualizaciones a partir de su acción como: administración, dirección, gerencia o regir o gobernar. Lo que da sentido a la gerencia es su protagonismo en poder guiar y direccionar los destinos de la empresa (Rodríguez, 2010). Por tanto, se puede decir que la gestión es la que permite alcanzar un objetivo planteado, a través de pautas concretas o específicas que guían o conducen a todos los miembros de la empresa hacia ese fin.

Cuando se habla de gestión se puede distinguir distintos tipos de la misma, por lo cual, es de importancia mencionar algunos de ellos: gestión de proyectos, gestión por procesos, gestión social, gestión estratégica y gestión del conocimiento. La gestión por procesos, por ejemplo, se

determina cuando se presentan actividades que requieren de recursos y controles para convertir elementos de entrada en resultados, por tanto, se puede hablar de la existencia de un proceso (Ministerio de Fomento, 2005).

La gestión se concreta a partir de la planificación y de las acciones a seguir para conseguir el fin específico determinado bajo objetivos institucionales y estrategias, basados en la mejora del proceso organizacional. Según González (2005):

La gestión (...) se puede entender como un ciclo articulado y progresivo desde que se concibe la idea, se concreta y se planifica, luego se formula y se interviene, hasta el momento último en que se valora si el conjunto de actividades, medios utilizados y resultados obtenidos han cumplido los objetivos propuestos (p.29).

Se puede mencionar que la gestión se direcciona sobre los resultados u objetivos planteados por la organización, para lo cual busca que sus actividades y recursos utilizados se gestionen de forma eficaz dentro de procesos de entrada y salida, requiriendo el establecimiento de un mapa de procesos. Además, como factores de procesos, ciclo articulado, se encuentran: planificación, control y mejora; pero se pueden tomar bajo los cuatro pilares de Deming para una buena gestión: planificar, hacer, verificar y actuar.

La gestión contempla elementos esenciales de su proceso “enfoque basado en su proceso”: a) planificación de las acciones; b) decisiones de la planificación; c) formulación de estrategias; d) visualización de resultados esperados; y e) evaluación de la gestión.

Todo enfoque basado en procesos de gestión se aborda desde la identificación de las actividades necesarias para lograr los resultados deseados. Se debe establecer responsabilidades e instrucciones precisas,

para la gestión administrativa de las actividades clave. El proceso debe asegurar el análisis y la medición de la capacidad de las actividades claves.

En las funciones organizativas y actividades clave se deben identificar las interfaces que se presentan. Hay que centrarse en los factores como recursos a emplear, métodos y materiales que mejorarán las actividades clave de la organización. Por último, se deben evaluar los riesgos sobre las distintas actividades en cada uno de los grupos de interés.

### **1.2.5.2 GESTIÓN DE CALIDAD**

La gestión de calidad es un paradigma que se establece a partir del influjo de las teorías administrativas, teniendo protagonismo en la ruptura de modelos existentes y de altos procesos generados sobre calidad dentro de una época crucial de continuas transformaciones, cambios constantes sobre las bases del conocimiento, además de avances científicos y tecnológicos de mediados del siglo XX.

La gestión de calidad parte de la conceptualización sobre la calidad, por tanto, tiene su raíz en la satisfacción plena de los clientes externos y la implicación que tiene la organización en que sus clientes internos alcancen satisfacer sus necesidades. Se puede decir que la gestión de calidad implica mejorar permanentemente la eficiencia y eficacia de la organización, de sus actividades, el estar siempre atento sobre las necesidades del cliente externo e interno y a las quejas o muestras de insatisfacción «gestión de las reclamaciones» (Ministerio de Fomento, 2005).

La gestión de calidad se centra en la calidad, que no es un problema aislado, sino que abarca a toda la organización. La finalidad de la gestión de calidad se basa en el principio de «hacer las cosas bien»; todas las personas que participan en el proceso productivo son responsables del ser

de la organización, prestar un servicio con eficiencia para llevar a éxito su gestión.

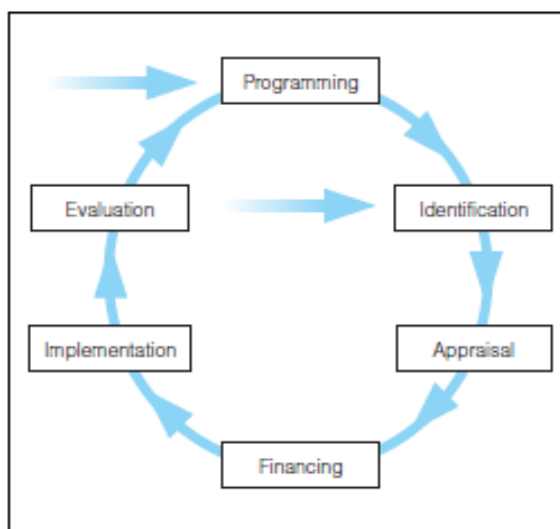
Para Juran (1990) la gestión de calidad se la entiende como GEC o Gestión Estratégica de la Calidad, que es un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa. Los procesos de gestión de calidad se hacen por medio de: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad (Trilogía de Juran).

La gestión de calidad se centra específicamente en garantizar mejores resultados en el negocio, mayor compromiso de las personas con la misión de la organización, aumentando la competitividad en el mercado en el que se encuentre emplazado. Además, la gestión de calidad busca cambiar las costumbres de la organización, mejora del clima laboral, optimizar el uso de recursos y reducción de costos entre otros.

Según Lepeley (2003) la gestión de calidad tiene los siguientes componentes: idear, planear, realizar, evaluar y mejorar. Para ella, la gestión de calidad se establece sobre los cinco elementos que son fundamentos de la práctica y operatividad de la gestión de calidad.

Existen varios diseños sobre gestión de calidad que presentan distintos elementos en base a la gestión de procesos, estas variaciones permiten evidenciar el surgimiento de distintos modelos o sistemas que abarcan la gestión de calidad; por tanto, no hay que olvidar los elementos que se requieren dentro del ciclo de vida de la gestión: planificación, identificación, apreciación, financiación, implementación y evaluación (Véase Figura N° 1).

**Figura N° 1: Ciclo de vida de la gestión**



**Fuente:** European Comisión (2001).

O en su caso, para Cuatrecasas (2010) una gestión de calidad “supone la planificación, diseño y desarrollo de productos y procesos en el marco de una organización y gestión de los recursos humanos para la calidad, así como la adecuada implantación y control de calidad y sus certificación final”.

Otra perspectiva base de la gestión de calidad se ha desarrollado como un sistema que abarca ocho principios fundamentales y que son parte de la mejora organizacional y del desempeño de sus usuarios: 1. Enfoque del cliente; 2. Liderazgo; 3. Compromiso del personal; 4. Enfoque a procesos; 5. Enfoque a la gestión; 6. Mejora continua; 7. Toma de decisiones basada en hechos; y, 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores (Ministerio de Fomento, 2005)

En definitiva, la gestión de calidad se puede aplicar también a las instituciones educativas, ubicando en sus procesos, principios o componentes de gestión, lo cual determinaría el uso de un modelo o sistema de gestión de calidad. Se puede constatar que, al generar fundamentos de calidad o sistema de gestión de calidad, se está

modificando la situación presente de la organización, pro de la mejora de sus prácticas; por lo cual, la gestión de calidad sirve como instrumento para la dirección de centros que han desarrollado a través del tiempo determinado aumento de su productividad y han buscado mejoría de su imagen organizacional.

#### **1.2.5.2.1 GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (TQM)**

El concepto de Calidad Total o Total Quality Management (TQM) comienza a desarrollarse cuando se implementa el Modelo Deming en Japón, pero que tiene bases en estudios sobre métodos estadísticos sistemáticos sobre la calidad realizados por W. Shewhart, padre del Control Estadístico de Procesos - SPC (Cuatrecasas, 2010).

Sin embargo, para (Velásquez, s.f.) la Calidad Total “es una filosofía administrativa donde todas las actividades o funciones son realizadas en o por empresas y deben ser basadas en los principios de calidad y de responsabilidad del equipo” (p.4).

Otro autor como Villafaña (s.f.) menciona que la Calidad Total es una filosofía administrativa y una metodología operativa; además, describe que es un conjunto de métodos, de herramientas para el mejoramiento y para la administración de un proceso, de un enfoque estructurado, disciplinado, para identificar y resolver problemas e institucionalizar las mejoras alcanzadas a través de políticas de gestión.

Se puede mencionar que se han dado muchas investigaciones a partir de la década de los años 50 sobre lo que es Calidad Total, pero “si bien la calidad antes era un tema que se relacionaba sobre todo con la actividad de las fábricas, cada vez incursiona más en otras áreas de la actividad humana” (González, González, y Marroquín, 2015). Por tanto, se debería entender que la Calidad Total es el resultado de la unificación de procesos

que van desde la suma de la calidad de desempeño más la calidad del producto, en una búsqueda constante de ambos elementos y que no es solo de talante industrial (Velásquez, s.f.).

La calidad se extiende a toda la empresa en su crecimiento conceptual y en sus objetivos. (...) La calidad se convierte en «calidad total», que abarca no solo a productos, sino a los recursos humanos, a los procesos, a los medios de producción, a los métodos, a la organización, etc., en definitiva, se convierte en un concepto que engloba a toda la empresa y que involucra a todos los estamentos y áreas de la empresa, incluida la alta dirección, cuyo papel de líder activo en la motivación de las personas y consecución de los objetivos será fundamental (Cuatrecasas, 2010, p.20).

Tomando en cuenta otro elemento clave de la administración de la Calidad Total, la competitividad es la que unifica y clarifica procesos de calidad «planificación, implantación y control» (Cuatrecasas, 2010), porque sin ella no se podría lograr que las empresas con gran éxito en el mercado actual, despunten y logren sus objetivos planteados (González *et al.*, 2015). “Calidad Total no es hacer las cosas bien. Es hacer las cosas bien y mejorarlas continuamente” (Soret y De Obesso, 2013, p.17).

Lo que se pretende es que siempre exista una actitud acorde a la mejora continua de los procesos. Desde esta perspectiva la Calidad Total tiene un impacto estratégico en el medio en que se desarrolla con una orientación a la satisfacción plena del cliente.

Como se ha mencionado anteriormente, la gestión de calidad total (TMQ) está basada en una adecuada gestión y organización de los recursos humanos y materiales de la organización, abarcando la totalidad de sus partes e involucrando a todos sus actores para alcanzar la calidad organizativa (de allí proviene la expresión «total» de las siglas TQM). Por lo tanto, para que una organización alcance una gestión de calidad total debe gestionar cuatro fundamentos básicos: 1. Satisfacción del cliente a



través del servicio o producto; 2. Que el tiempo y coste sea mínimo; 3. Mejora continua; y, 4. Participación de todas las personas que integran la organización (Cuatrecasas, 2010).

#### **1.2.5.2.2 TMQ APLICADA A LA EDUCACIÓN**

La Calidad Total puesta al servicio de la educación o dentro de la conceptualización de calidad educativa es una consecuencia de varios factores que se relacionan a partir de la misma organización formativa, la familia y la comunidad.

En el contexto más amplio, la calidad educativa es un indicador que permite analizar el proceso de desarrollo de los sistemas social, político y económico de una sociedad. Por ejemplo, la educación de calidad, se vislumbra cuando un estudiante está preparado para desempeñar de forma competente un rol dentro del campo laboral, “la posibilidad de ingreso al mercado laboral formal” (Edwards, 1991).

Para los clientes externos de la institución educativa, los padres de familia, la educación es de calidad cuando sus hijos adquieren un alto nivel académico, el valor atribuido al proceso o al producto educativo, y continúa afirmando Edwards (1991) que: “el concepto de calidad pertenece al orden del ser en tanto poder ser” (p.17), lo que implica una cualidad o modo de estar bajo la gestión de Calidad Total de encontrar soluciones prontas a los problemas presentados «proceso de mejora continua».

Se comprende en nuestro momento que la calidad educativa está dada por la productividad y sus alcances en resultados. “La educación es imprescindible en todo proceso productivo, porque cumple un rol determinante en el desarrollo de la gente y el proceso de los países” (Lepeley, 2003, p.31). Por ejemplo, si las instituciones mandan una cantidad significativa de actividades para la casa a sus estudiantes, o en

otros casos, si la institución cuenta con adecuadas instalaciones físicas, laboratorios con tecnología de punta, presta servicios de alimentación, transporte y extracurriculares.

La educación es de calidad cuando la totalidad de sus procesos le llevan a cumplir los objetivos para la cual está constituida, es decir, formar a la sociedad. Por eso cuando sus usuarios se encuentran satisfechos han encontrado en el proceso un claro nivel de compromiso y profesionalismo de sus docentes, un compromiso y entrega de los gestores educativos para que se evidencien los resultados y los procesos (Véase Figura N° 2).

**Figura N° 2: Componentes de la calidad educativa**

Eficiencia	→	Realizar o cumplir funciones
Eficacia	→	Alcanzar metas y objetivos
Relevancia	→	Conocimientos valiosos y útiles
Recursos	→	Cuenta con lo necesario
Procesos	→	Aplicación y experiencias

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

Los componentes de la calidad educativa se conectan con circunstancias propias de la institución, por ejemplo, con el carisma, con los diferentes grados y niveles en que se encuentran sus estudiantes, también con los procesos administrativos, la calidad de espacios, de los recursos físicos y tecnológicos, el currículo, así mismo con la responsabilidad de sus usuarios, compromiso y profesionalismo de los docentes y personal administrativo.

Por lo tanto, todos los miembros de la comunidad educativa son responsables de los procesos y contribuyen al establecimiento de una educación de calidad.

En la actualidad, nuestro sistema educativo pone de relieve la calidad educativa, centrada en calidad en procesos y alcances propios del sistema. El Ministerio de Educación del Ecuador toma el principio de Calidad Total y lo aplica a partir de lo establecido dentro de la Constitución, en la LOEI y RGLOEI, establece «estándares de calidad», los cuales son indicadores de la calidad educativa.

Se menciona que el alcance que estos tengan, primero estará definido por la Autoridad Educativa Nacional, quien encargará al Instituto Nacional de Evaluación Educativa la evaluación de los procesos; además, cada institución educativa realizará el seguimiento y cumplimiento de los indicadores de calidad, siendo el vicerrector el veedor de este proceso, conjuntamente con la junta de docentes y la junta académica.

En definitiva, existen algunas formas de evaluar la calidad educativa, por ejemplo, a partir de criterios, estándares, parámetros o indicadores establecidos por entes reguladores sobre gestión de calidad institucional. Las instituciones que acceden al proceso, son evaluadas sobre la gestión de sus procesos, en búsqueda de una certificación que le adjudique consolidación y prestigio «Calidad Total», y a la vez la coloque en un puesto competitivo, tanto a nivel local como global.

### **1.2.5.3 SISTEMAS O MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

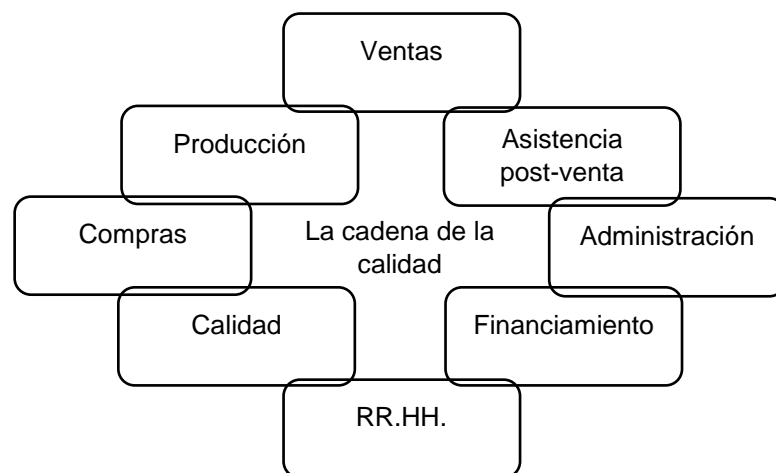
Los exponentes, pensadores o gurús de la calidad han promovido al perfeccionamiento de herramientas, técnicas e instrumentos que permiten direccionar y viabilizar la calidad dentro de las organizaciones; todo ello supone, organizar y gestionar todos los procesos de la empresa, con el objetivo de garantizar el aseguramiento de la calidad (TQM). Por ejemplo, Deming, Juran, Feigenbaun, Ishikawa, Crosby, son grandes visionarios y gestores de procesos sobre la TQM (Cuatrecasas, 2010); además, de

poner la base de lo que son los sistemas de calidad y que se usan cada vez más en nuestra sociedad.

Se puede expresar que “un sistema de calidad es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad” (López, 2011, p.12).

Además, para López (2011) el sistema de gestión de calidad regula el funcionamiento organizativo a partir de normas y procedimientos coordinados. “La coordinación de todas las actividades de la empresa se efectúan a través de un sistema de calidad” (Véase Figura N° 3). Se lo aplica en todas las actividades realizadas, afectando a todas las fases, desde el inicio de los procesos hasta su finalización.

**Figura N° 3: La cadena de la calidad**



**Fuente:** López, S. (2011).

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

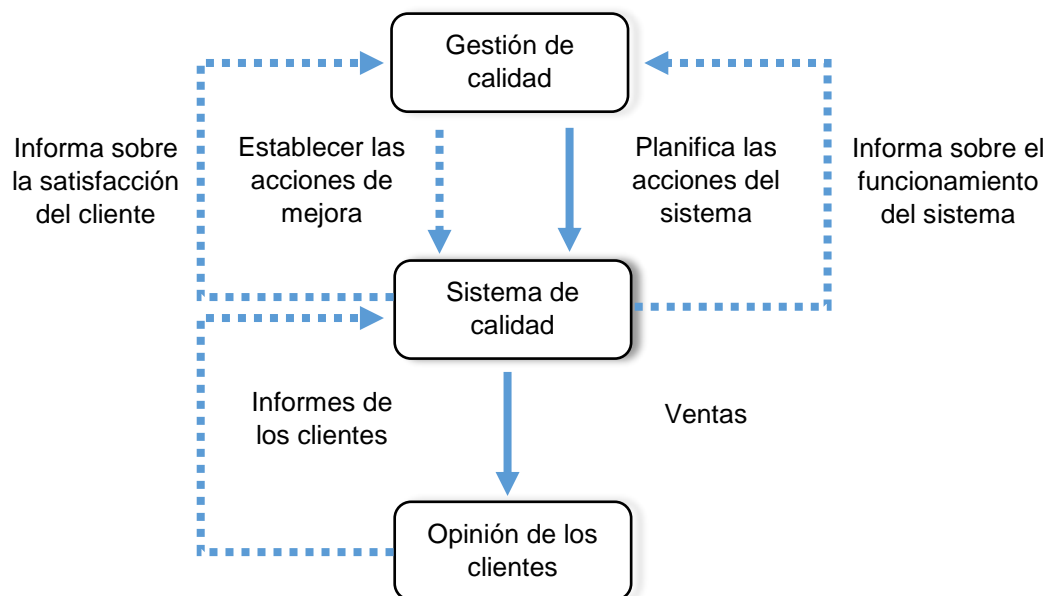
Un sistema de gestión de calidad está determinado como un medio para alcanzar la calidad; para Isaza (2014) es “una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios (...)” (p.59). Cada institución adoptará un sistema de gestión de calidad bajo un enfoque basado en procesos que surgen al

interior y dentro de las expectativas de usuarios, destinatarios y beneficiarios declarados dentro del ordenamiento organizacional.

Como manifiesta López (2001), los modelos de gestión de calidad son representaciones simplificadas de una realidad que se trata de comprender, analizar y modificar. Lo que se debe entender es que el sistema o modelo es una herramienta estratégica que identifica o establece áreas en las que se debe actuar y evaluar dentro de la organización, para alcanzar excelencia y calidad dentro del entorno donde se desarrolla o presta su servicio dicha organización.

Además, López (2001) menciona que “el modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias” (p.1).

**Figura N° 4: Funcionamiento de un sistema de calidad**



**Fuente:** López, S. (2011).

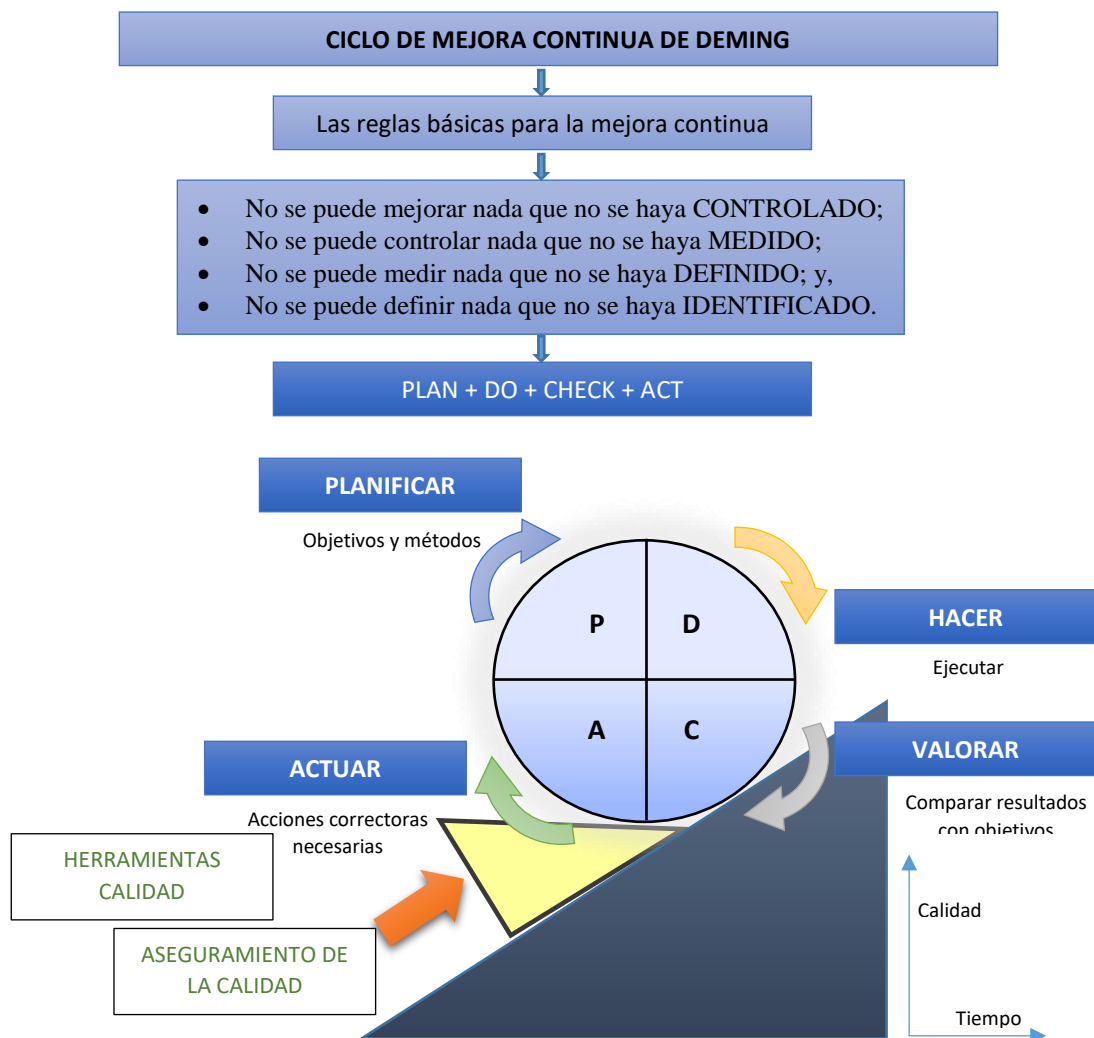
**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

Los sistemas o modelos de calidad permiten establecer parámetros que sistematicen componentes de la vida institucional, determinando fundamentos propios bajo los requerimientos presentados por sus clientes;

por eso la funcionalidad de un sistema es de ser un instrumento de gestión de calidad (Véase Figura N° 4).

Según Llarena, Cattapan, y de Luca (2016) los sistemas o modelos son útiles “para facilitar la tarea de establecer el conjunto de propiedades o características que determinen que un servicio es de calidad” (p.4), además, mencionan “que permiten descomponer un concepto en forma jerárquica en subconceptos que faciliten la evaluación de su calidad” (p.5).

**Figura N° 5: Ciclo de la mejora continua de Deming**



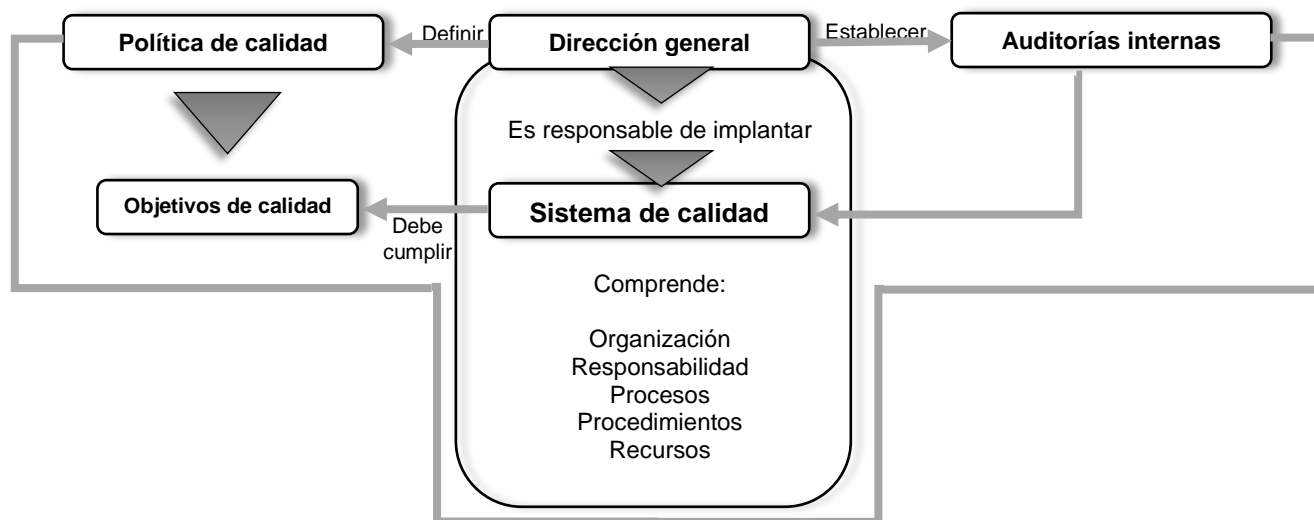
**Fuente:** Scherkenbach, W. (1994).

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2016).

Es importante reconocer que los modelos permiten acceder a la calidad constituyéndose en algo real que se puede medir y que sigue el ciclo de la mejora continua «plan-do-check-act - PDCA/PHVA» (Véase Figura N° 5).

Dentro de la organización el sistema de gestión de calidad funciona cuando el director o gerente, como nivel de primer orden, establece un clima organizacional adecuado para generar en la organización un camino hacia la calidad, siendo el principal involucrado e impulsador de los procesos de implantación del sistema. El auditor interno o gerente de calidad, como nivel de segundo orden, responsable de las auditorías integrales, determinando si están implantados e implementados los estándares y controles de todos los niveles de la gestión (Véase Figura N° 6).

**Figura N° 6: Niveles de responsabilidad del sistema de calidad**



**Fuente:** López Rey, S. (2011).

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

Uno de los puntos clave que deben tomarse en cuenta sobre la importancia que genera contar con un sistema de calidad parte de que incrementa los beneficios por aumento de la productividad, permitiendo ventajas de competitividad sobre el medio en el que se desarrolla, bajo el propósito de la mejora continua.

Como se mencionó en la primera parte de la investigación han surgido diversos sistemas de calidad, los de mayor aplicación son el Sistema de Calidad Total en 1951, el Sistema o Modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Sistema o Modelo EFQM en 1991, el Sistema de las Normas ISO 9000 en 1987. Pero según López (2001) estos sistemas o modelos previa adaptación pueden utilizarse también dentro del ámbito educativo.

#### **1.2.5.3.1 ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN**

Un sistema de gestión de calidad presenta una estructura basada en componentes de gestión de calidad, reuniendo de forma integral procesos para la mejora de las prácticas organizativas. El sistema de gestión de calidad se controla y regula a través del proceso y desde su misma implementación.

La calidad se alcanza a través del control del proceso, regulación, observación del producto, antes - durante y después del proceso; además, del trabajo duro realizado desde la gestión de calidad, encargada del mejoramiento y la excelencia del producto.

Según señala el ingeniero Escudero, gerente general de la empresa Banchis Food S.A., citado en Arbito, Villacís, y Alvear (2015), como ejemplo claro de una organización que tiene un sistema con una estructura que busca continuamente la calidad:

Los procesos, en todo ámbito de la acción humana, exigen ética y responsabilidad social. Hay que entender que trabajamos para las personas y que ellas buscan calidad. Si bien lidiamos con la premura del tiempo para abastecer a los diferentes puntos de distribución, nos damos la pausa necesaria para estudiar con detenimiento cada etapa del producto (p.41).

Los elementos esenciales que siempre van a contener un sistema, sea cual sea su aplicación en el mercado global de prestación, se distinguen bajo el



principio de calidad y son de carácter imprescindible: liderazgo, cliente, proceso, resultados, planificación estratégica, recursos y mejora continua.

#### **1.2.5.3.1.1 LIDERAZGO**

Se entiende por liderazgo a la tendencia de la mejora de la calidad, siendo el centro de cualquier organización. El liderazgo se evidencia a partir de liderar con visión, inspiración e integralidad; gestionar con agilidad, aprovechar la creatividad y la innovación; alcanzar el éxito mediante el talento de las personas y añadir valor para los clientes. Según el Modelo Europeo de Gestión de Calidad - E.F.Q.M. (2015) el liderazgo es “el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando al centro educativo hacia la mejora continua”.

El liderazgo es fundamental dentro de una institución, porque cumple con la responsabilidad y facilita la consecución de los fines y objetivos para alcanzar el éxito e implantación de lo necesario para beneficio de toda la organización. Según López (2001):

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 (p.4).

Liderazgo es la influencia que se ejerce o se puede ejercer sobre una colectividad para motivarla y ayudarla a trabajar con entusiasmo por alcanzar unos objetivos. Es la capacidad de conseguir que otros quieran hacer lo que tú quieres que hagan (p.5).

Otra visión sobre liderazgo es la presentada por Lepeley (2003), quien citando palabras del Sr. Toyota: “liderazgo es lograr que las personas relicen lo que la dirección espera, pero dentro de un ambiente agradable y donde estén contentos” (p.23).

La mejora de una organización depende del desempeño y compromiso con la función que cumplan sus directores, dentro de un clima laboral favorable ajustado a las necesidades y donde la comunicación sea efectiva y la rapidez de las decisiones alcancen la resolución de problemas, parte de la estructura matricial o plana. El líder de calidad debe ser: facilitador, evaluador, visionario, consejero, motivador, asertivo, atento a escuchar las necesidades de los demás (Lepeley, 2003).

#### **1.2.5.3.1.2 CLIENTE**

El cliente es la persona que recibe un producto o servicio para satisfacer sus necesidades, o es afectado por el mismo. Juran (1990) identifica dos tipos de clientes, que pueden ser externos o internos. El primero se identifica por no pertenecer directamente a la organización, en cambio, el segundo pertenece a la empresa que produce algún bien.

Para Soret y De Obesso (2013) el cliente es quien compra el producto, además, menciona que existen dos tipos de cliente: el cliente externo, que es ajeno a la empresa proveedora o productora; y, el cliente interno, que es el que pertenece a la organización.

Según el Modelo Europeo de Gestión de Calidad - E.F.Q.M. (2015) el cliente o usuario es aquel que se beneficia de forma directa de las actividades de la institución. El modelo ISO determina como cliente a la organización o persona que recibe el producto.

#### **1.2.5.3.1.3 PROCESO**

El proceso se enmarca dentro del sistema como el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas, como lo presenta el modelo ISO. Proceso

es el conjunto de actividades que se desarrollan para alcanzar los objetivos propuestos dentro de la organización.

El Modelo Europeo de Gestión de Calidad - E.F.Q.M. (2015) define como proceso al conjunto de actividades que sirven para lograr la prestación de servicios que ofrece la organización. Se puede entender también como el conjunto de actividades relacionadas, que al interactuar se convierten en resultados claves para la consecución del fin institucional.

Dentro de los sistemas de gestión los procesos son importantes, como lo menciona Lepeley (2003) “la gestión de calidad requiere la implementación sistemática de efectivos procesos (...) para asegurar la efectividad y mejoramiento de los programas o servicios entregados” (p.68).

#### **1.2.5.3.1.4 RESULTADOS**

Los resultados se entienden como los alcances obtenidos por una organización respecto a los objetivos previstos en la planificación y estrategia, concretados en los procesos, utilizando los medios que dispone.

Tomando en cuenta lo que menciona el Modelo Europeo de Gestión de Calidad - E.F.Q.M. (2015), los resultados se refieren a la eficacia en la prestación de servicios en relación a los logros esperados con los clientes del servicio, satisfacer las necesidades, tomando en cuenta, la relación con el personal que integra la institución y las expectativas alcanzadas dentro del entorno particular y a nivel general. Resultados son los logros alcanzados.

El Modelo Europeo de Gestión de Calidad - E.F.Q.M. (2015) define a los resultados clave como los que constituyen la eficiencia y la efectividad de la empresa ante los que tengan intereses en la misma. Los resultados son

cualquier logro, de la gestión, de la acción social, a corto, medio y largo plazo, que contribuyen al éxito y alcance de los objetivos planteados.

Según López (2001), los resultados se determinan por:

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 (p.4).

Los resultados se pueden entender como el impacto que se ha generado por todo un proceso, planificado, organizado y sistematizado, que pretende generar un conocimiento de lo que se está haciendo y de lo que se debe mejorar del sistema de gestión.

#### **1.2.5.3.1.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Es el conjunto de medios que permiten alcanzar un fin, creando un futuro sostenible, desarrollando la capacidad de la organización y permitiendo mantener en el tiempo resultados sobresalientes. El Modelo Europeo de Gestión de Calidad - E.F.Q.M. (2015) define por planificación tanto el conjunto de fines, objetivos y valores, como la forma en cómo estos se formulan e integran en proyectos a corto y largo plazo.

La planificación estratégica se sitúa en el marco de la misión y visión mediante una estrategia centrada en todos los grupos de interés, apoyada por políticas, objetivos, metas y procesos relevantes (López, 2011).

En cambio, para López (2001), la planificación estratégica se da en cómo la organización plantea la dirección estratégica del negocio y cómo esto determina proyectos de acción clave, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.

Para Lepeley (2003) la planificación es la esencia de cualquier organización, es el camino que guía hacia la calidad: “la planificación estratégica es el camino que la dirección de una institución elige para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible” (p.45).

#### **1.2.5.3.1.6 RECURSOS**

Estos se determinan por los recursos humanos, por la infraestructura y por “un clima organizacional caracterizado por una dirección clara y participativa, que incentive la creatividad, promueva la cooperación, facilite el flujo de información y ofrezca reconocimiento afectivo y recompensa monetaria de acuerdo con el desempeño y la productividad” (Lepeley, 2003).

Los recursos son todos los elementos disponibles para satisfacer una necesidad o para cumplir el objetivo de una empresa. Otra perspectiva es que los recursos permiten conseguir la máxima eficacia y eficiencia de la organización, que tendrá el objetivo de implantación y mejora de los procesos y el aumento de la satisfacción del cliente.

Tomando un concepto básico se puede decir que los recursos son todo material, producto o servicio o información que se esté utilizando por el usuario para satisfacer un deseo o necesidad. Los recursos son todo lo que tiene una utilidad para la humanidad.

#### **1.2.5.3.1.7 MEJORA CONTINUA**

El mejoramiento de las prácticas o mejora continua se establece como parte fundamental de la gestión que, dentro de la planificación, orientación, seguimiento, control y evaluación, permiten re-direccionar el desempeño global de la organización. Según Cuatrecasas (2010) “la mejora continua

es uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta la Calidad Total" (p.64).

Para Ordoñez (s.f.) quiere decir «hacer pequeñas cosas mejor», por tanto:

La mejora continua es también conocida como kaizen, una palabra de origen japonés, donde Kai" significa cambio y "Zen" significa para mejor. La mejora continua debe ser parte de la filosofía y la planificación de cada organización y también debe ser tomada en serio desde la Alta Dirección (p.1).

La mejora continua es una máxima de la gestión de calidad y se la puede gestionar y planear a través del ciclo de Deming para lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas (Cuatrecasas, 2010). Para comprender la necesidad de por qué es necesario plantear y gestionar una mejora continua, según Deming citado por Ordoñez (s.f.):

La administración se encuentra en un estado estable y solo una transformación profunda es necesaria para salir del estado actual y no unos simples remiendos al sistema de gestión actual. Bajo este enfoque, la empresa tiene que verse como un sistema integrado donde intervienen procesos, recursos y controles orientados al logro de los objetivos y metas de la organización.

Las bases de este cambio son la adopción de una nueva filosofía de calidad, el compromiso gerencial y la búsqueda incesante del mejoramiento. A este proceso se le denomina Mejora Continua. La Mejora Continua es algo más que aplicar una serie de herramientas o técnicas que se pueden aprender en un seminario o curso, es una visión total y diferente de la organización y un modo de vida organizacional que debe aprenderse, reaprenderse y refinarse con el tiempo en un medio propicio (p.1).

El propósito de la mejora continua, como lo indica Juran (1990), es de «apagar incendios» controlar, regular procesos, restablecer el comportamiento sobre los resultados operativos. La mejora continua que surge del sistema de gestión se debe sujetar a que la organización pueda:

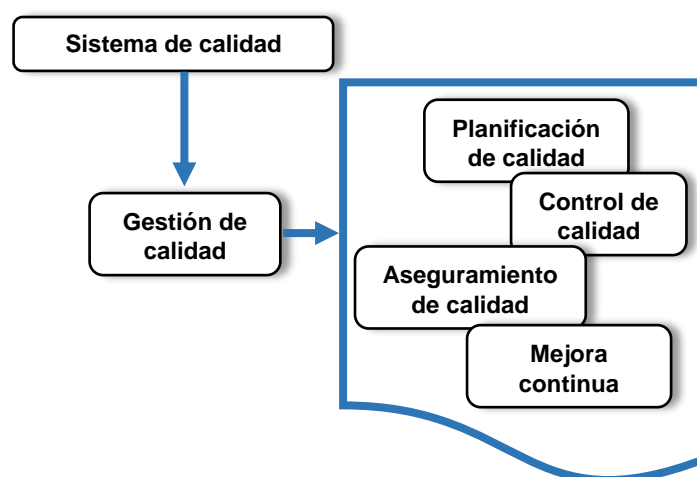
1. Desarrollar nuevos productos (innovar);
2. Adoptar nuevas tecnologías;
- y, 3. Revisión de sus procesos para reducir índices de error.

Por tanto, las organizaciones que se encuentran en la necesidad recurrente de doblar esfuerzos por la competitividad del mercado deben cimentarse en manejar sus procesos buscando la satisfacción del cliente según los objetivos previstos.

Para Soret y De Obesso (2013) “una mejora debe estandarizarse y documentarse” (p.27). Al procurar un análisis profundo de los procesos de gestión, encontrando niveles pico o alarmantes, van a surgir requerimientos de mejora continua de su sistema organizacional, en pro de su permanencia y crecimiento dentro del mercado.

Según Ordoñez (s.f.) “la mejora continua consiste en desarrollar ciclos de mejora en todos los niveles, donde se ejecutan las funciones y los procesos de la organización” (p.1). La mejora de procesos conlleva a una organización a situarse en el grupo de élite sobre la calidad organizacional (Véase Figura N° 7) y establecer círculos de control de la calidad como estrategia adoptada en la gestión para la calidad (Juran, 1990).

**Figura N° 7: Mejora continua**



**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

En la actualidad se han presentado distintas herramientas para la mejora continua o calidad, que usualmente se emplean para la identificación y resolución de problemas, o para el análisis de las causas y, en consecuencia, de las aportaciones de solución para lograr la mejora continua.

Estas herramientas son: los círculos de calidad, brainstorming, registro de datos, histogramas, diagrama de Pareto, diagramas de dispersión o correlación, gráficos de control, diagramas de causa-efecto: estratificación de datos (Soret y De Obesso, 2013).

Otros autores, como Cuatrecasas (2010) incluye herramientas para la mejora continua, además de las citadas, las siguientes: las siete herramientas de la gestión (diagrama de afinidades, diagrama de relaciones, diagrama de árbol, diagrama de matriz, diagrama de análisis de matriz-datos, diagrama PDPC, y, diagrama de flujo); benchmarking y reingeniería.

Además existen metodologías de trabajo para la calidad o medición-control, estas son: calidad 6-sigma, cuadro de mando integral - Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 2001), sistema poka-yoke e innovación y mejora de procesos (Soret y De Obesso, 2013).

#### **1.2.5.3.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVO**

Un sistema de gestión de calidad educativo tiene los mismos elementos que se contemplan en el sistema empleado o acogido por la institución educativa. Sin embargo, tiene una variación en la forma en cómo se comprenden algunos de sus elementos, además de tener otros propios.

**Cliente:** En el ámbito educativo, hace referencia a los alcances conseguidos por los estudiantes y a la participación de su familia, puesto



que los usuarios directos del servicio educativo son los alumnos dado que requieren del servicio; “Son clientes indirectos (...) los padres, apoderados de los alumnos, las fuentes laborales, la sociedad y la economía” (Lepeley, 2003, p.32).

**Proceso educativo:** Un elemento fundamental dentro de los procesos institucionales es el educativo; se le puede entender como los distintos pasos que se dan en determinar la estructura del acto educativo, procurando un autoconocimiento de las mejores formas con las cuales debe vencer obstáculos para irse renovando.

“El proceso educativo es el agente transformador (...). Se entiende entonces que (...) es un proceso de transformación y (...) desarrollo del ser humano, un proceso de perfeccionamiento de cualidades y actitudes, que supone como finalidad un cierto estado de desarrollo” (Pazmiño, 2009, p.84).

Dentro del proceso educativo el ser humano requiere desarrollar y potenciar sus cualidades, habilidades y destrezas para encontrar una posición en el mundo a través de la formación y conciencia en valores. La educación, por tanto, es el proceso por el cual le son transmitidos al individuo los conocimientos, actitudes y valores que le permiten integrarse en la sociedad. Este proceso, que se inicia en la familia, afecta tanto a aspectos físicos como a emocionales y morales, prolongándose a lo largo de toda su existencia (Micronet S.A., 2004).

La educación como proceso educativo más que causa es una consecuencia social, ya que integra a los individuos en un entorno y los capacita como seres propiamente sociales, esto queda establecido en la construcción y constitución de su conciencia. Los procesos educativos son los que forman al individuo, haciéndole partícipe en el mundo; pero estos

procesos están dados a través de las instituciones y de la utilización de instrumentos adecuados para su formación.

No obstante, cabe decir que el desarrollo es el que le identifica y le hace crecer, por lo tanto: “la vida es desarrollo y el desarrollo es crecimiento, es vida; (...) no tiene un fin más allá de sí mismo; él es su propio fin, y el proceso educativo es proceso de reorganización, de construcción y de transformación continua” (Lemus, 1973, pp.28-29).

Queda decir que lo único que fortalece al sujeto es su situación personal y lo que le hace ser persona es la educación, donde lo único que está establecido es el proceso de crecimiento y de incentivación, condición primera de refuerzo que modifica y potencia las acciones de los individuos.

Toda acción humana es una capacidad para adquirir hábitos o desarrollar disposiciones definidas en consonancia con las necesidades de la sociedad. “La posibilidad de la educación está, pues, en esta posibilidad de mejorarse, o sea, en la posibilidad del perfeccionamiento del educando” (Ciribini, 1952, p.16).

Cuando se quiere revelar algo sólo el estudio de sus causas se hace visible, posibilitando que podamos situarnos en su entorno inmediato, revelando el proceso educativo, estableciendo las normativas que regulen el mismo, en donde el individuo queda a la simiente de los conocimientos y pormenores develados por el entorno.

**Rendimiento escolar:** Según Edel (2015) el rendimiento escolar es “probablemente una de las dimensiones más importantes en el proceso de enseñanza aprendizaje lo constituye el rendimiento académico del alumno”, es el resultado del proceso educativo llevado a cabalidad por una

estructura de gestión pertinente y eficaz. Además, el mismo autor señala que:

La complejidad del rendimiento académico inicia desde su conceptualización, en ocasiones se le denomina como aptitud escolar, desempeño académico o rendimiento escolar, pero generalmente las diferencias de concepto sólo se explican por cuestiones semánticas, ya que generalmente, en los textos, la vida escolar y la experiencia docente, son utilizadas como sinónimos (p.2).

La apreciación que se puede tener sobre el rendimiento escolar recae en las competencias o habilidades adquiridas en el ámbito escolar, que se demuestran a partir de evaluaciones dentro del nivel que se desempeña el estudiante.

Otro autor menciona que el “rendimiento escolar está constituido por un conjunto de factores acotados operativamente como variables que se pueden agrupar en dos niveles: las de tipo personal y las contextuales (socioambientales, institucionales e instruccionales)” (González, 2003). Por tanto:

Las variables personales incluyen aquellas que caracterizan al alumno como aprendiz: inteligencia, aptitudes, estilos de aprendizaje, conocimientos previos, género, edad y las variables motivacionales (autoconcepto, metas de aprendizaje, atribuciones causales,...).

Las variables socioambientales se refieren al estatus social, familiar y económico que se dan en un medio lingüístico y cultural específico en el que se desarrolla el individuo. Las variables institucionales se refieren a la escuela como institución educativa e incluyen factores de organización escolar, dirección, formación de los profesores, asesores, clima de trabajo percibido por los participantes en la comunidad educativa. Las variables instruccionales incluyen los contenidos académicos o escolares, los métodos de enseñanza, las prácticas y tareas escolares, las expectativas de los profesores y estudiantes (pp.248-249).

Otros aspectos sobre el rendimiento escolar se sitúan en los logros alcanzados por el estudiante, ya sean estos a través de todos los procesos llevados a cabo dentro y fuera del salón de clase planificadas por el docente. Por ello, tomando lo mencionado por Cuenca (2013):

El rendimiento académico es definido como la relación entre lo obtenido, expresado en una apreciación objetiva y cuantitativa (puntaje, calificación) o en una subjetiva y cualitativa (escala de valores, rasgos sobresalientes) y el esfuerzo empleado para obtenerlo, y con ello establecer el nivel de alcance, así como los conocimientos, habilidades y/o destrezas adquiridas, el éxito o no en la escolaridad, en un tiempo determinado (pp.45-46).

El rendimiento escolar se encuentra en un lugar fundamental del proceso educativo, es el centro y la meta de la gestión escolar. Un adecuado proceso de gestión lleva a obtener resultados en la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje. Los logros que se obtienen en los estudiantes no solo son de ellos, sino de todo el proceso que permite que se alcance tal objetivo, docentes, administradores educativos, padres de familia y la comunidad.

#### **1.2.5.4 MODELO DE EVALUACIÓN**

Como se mencionó en un apartado anterior, un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y modificar. La evaluación es una herramienta necesaria y útil para regular los procesos y saber si se está avanzando en la consecución de los fines deseados: “cuánto se ha avanzado y conocer si el proceso seguido es el adecuado o necesita ser modificado” (Ministerio de Educación, 2002).

La evaluación se ha convertido en un requerimiento necesario para la continuidad y mejoramiento del sistema de gestión institucional, además de ser “una acción que atraviesa todas las etapas de la vida de una intervención, y a su vez, como una etapa propia del mismo” (González, 2005, p.21).

Partiendo del principio de calidad como resultado de un proceso de gestión integral, se requiere de un sistema o modelo que permita renovar y realizar cambios a la estructura, ya sea esta por situaciones propias de debilidades en su gestión o por necesidades que surgen dentro de la sociedad.

La evaluación del sistema de gestión para González (2005) “también puede ser entendida como una herramienta que favorece la conciencia crítica y el aprendizaje en pro del mejoramiento de la calidad de nuestras instituciones, pero que requiere de un esfuerzo humano, técnico y económico” (p.15).

El ser humano, desde su surgimiento, evalúa cada momento de su vida y de sus actos lo que le lleva a tomar decisiones y a clarificar su situación en el mundo, por ende, a mejorar su calidad de vida. La evaluación es entendida como un proceso transformador, relacionado con la capacidad de juicio que todo sujeto desarrolla a lo largo de su vida (Frola, 2008).

La evaluación institucional surge con la necesidad de avanzar hacia procesos de mejora, ubicación, competitividad y estabilidad en el mercado. Según Frola (2008) citando a Stufflebean en Santibáñez (2001), la evaluación es un proceso destinado a obtener información sobre un fenómeno, sujeto u objeto; emitir juicios de valor al respecto y, con base en ellos, tomar decisiones, de preferencia tendientes a la mejora de lo que se evalúa.

Se puede entender como modelo a una pauta que se imita o copia, que genera una interacción de todo el sistema que lo constituye. Un modelo de evaluación se focaliza en fundamentos e instrumentos que permiten sistematizar procesos en los cuales se evidencian debilidades que se pueden mejorar y acentuar en los objetivos estratégicos previstos en el plan operativo institucional, no olvidando las fortalezas que permiten mitigar las amenazas brindando mayores oportunidades de proyección institucional.

González (2005) presenta la existencia de tres grupos de tipologías de evaluación para la gestión institucional. Según el criterio del agente: evaluación interna, generada por la propia institución; evaluación externa, realizada por un agente externo; evaluación mixta, combinación de las dos anteriores; y, evaluación participativa, si es un equipo multidisciplinar e integrador de los distintos grupos involucrados el que se hace responsable de su ejecución.

González (2005) citando a Patton (1990) establece dos tipos de evaluación: evaluación formativa, que se aplica al proyecto y su contexto específico; y, evaluación sumativa, que produce un juicio global sobre la efectividad de un programa o política.

Por último, clasificaciones de la evaluación ex post (después del hecho) según su objeto: evaluación de resultados (o de producto), que pone el énfasis en los resultados. Y evaluación de procesos o experiencias, también conocida como sistematización, que se refiere a las relaciones entre personas, a la toma de decisiones, a los instrumentos, procedimientos, y experiencias vividas dentro de toda la intervención.

#### **1.2.5.4.1 ESTÁNDARES**

Se entiende como estándar a un parámetro de medición, es un control, son las metas y objetivos sobre los cuales se mide la evolución de la organización y hace parte de la etapa de la planeación de sistema en su implantación.

Como indica Isaza (2014) controlar es comparar, evaluar, analizar y/o verificar el cumplimiento de un estándar o control en un proceso, área o en la empresa. Se distinguen tres tipos de estándares: legales, procedimentales y de gestión.

Los estándares tienen el objetivo de estar desarrollados mediante una serie de pasos ordenados, interdependientes y complementarios que deben de una forma integrar, de manera coordinada, los diferentes servicios, funciones y elementos clave en relación con el ser de la organización (Isaza, 2014).

Los estándares proveen de información a todos los actores de la organización con el propósito de orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores de la gestión de calidad hacia su mejora continua. Adicionalmente, ofrecen insumos para la toma de decisiones de políticas para la mejora de la calidad del sistema de la calidad.

Son criterios clave para que exista calidad, garantizando los servicios, producto y procesos institucionales de acorde a la satisfacción del cliente. Cuando estas características satisfacen en alto grado, el producto o hecho es de alta calidad, registrándose los alcances obtenidos y fijándose normalmente con certificaciones (Guasch, Racine, Sánchez, y Diop, 2008).

Un servicio será de calidad en la medida en que facilite las mismas oportunidades y servicios a todos los actores que lo impulsan, generando resultados que contribuyan a alcanzar las metas conducentes, a partir de las descripciones de los logros esperados, correspondientes a los diferentes actores e instituciones.

Por lo tanto, los estándares son orientaciones de carácter público que señalan las metas para conseguir calidad (Ministerio de Educación, 2012).

#### **1.2.5.4.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

Se puede entender como criterio una regla o normativa que se constituye como forma de llegar a la valoración o juicio. Los criterios permiten

encauzarse o direccionarse dentro de los objetivos previstos dentro de un plan que se debe alcanzar, que puede ser a corto o largo plazo. Son descriptores de logros o procesos esperados para alcanzar la excelencia y eficacia, correspondientes a toda la organización en su gestión de calidad.

Los criterios de evaluación son de utilidad, de provecho y beneficia al proceso de gestión, además de servir para conocer sus acciones, debilidades y fortalezas. Permiten alcanzar exactitud, precisión en el sistema, procedimientos y prácticas.

Además, los criterios se determinan por establecer equidad, condiciones sin importar los grupos o destinatarios, factibilidad, factible, viable y ejecutable, en particularidades como recursos humanos y materiales.

Se puede reconocer que los criterios son enunciados que expresan el tipo y grado de valoración que se espera que haya alcanzado la organización en un momento determinado, respecto de la gestión de calidad o de sus procesos.

#### **1.2.5.4.3 INDICADORES DE EVALUACIÓN**

Se puede entender como indicador a una información o dato que sirve para llegar a una valoración. Se presentan a partir de evidencias concretas de los resultados obtenidos, precisando el desempeño institucional logrado.

Dependen de los criterios de evaluación y son descripciones de los logros de la gestión de calidad que debe alcanzar en cada uno de sus procesos. Son detalles que hacen operativo su contenido para el proceso de evaluación (RGLOEI, 2012).



Los indicadores de evaluación guían la evaluación, sea esta interna o externa, precisando los desempeños que la institución debe demostrar con respecto a los elementos de gestión de calidad. Además, tienen el propósito de orientar en la evaluación y mejora continua (Ministerio de Educación, 2016).

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA**

### **2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

A la investigación se le adjudica el enfoque cualitativo, llamada también paradigma positivista en base al paradigma crítico propositivo, ya que se partió de la deducción basada en la teoría existente de causa y efecto, siendo requerido probar la teoría con la realidad, al describir estadísticamente o predecir hechos y al mostrar relaciones entre conceptos en un esquema básico; además, de presentar un análisis socio crítico o interpretativo de los resultados obtenidos (Hernández, 2014).

La investigación es de carácter cualitativo, porque se la considera a partir de ser un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación, de búsqueda de datos, tomados directamente de la institución educativa en su realidad.

Por lo tanto, se requirió conocer el campo de acción de la investigación sobre los procesos de evaluación del sistema de gestión de calidad, buscando evidencias, para procesar la información y formular conclusiones en base al razonamiento inductivo.

Se determina de campo porque se basó en la evaluación del Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad Educativa Tomás Moro y permitió esbozar la propuesta de un modelo de evaluación del sistema de calidad institucional.

La investigación por el lugar es de campo, dado que se manifiesta un proceso de indagación de campo con análisis referencial documental. Se establece como investigación de campo porque se basa en métodos de recolección de datos primarios a partir del origen de la fuente, tomados tal

y como se declaran, sin incidir en los mismos (Acevedo, 1989). La modalidad de la investigación es factible, porque se constituye entre bibliográfico, de campo y se logra establecer al final una propuesta.

La investigación a partir de los objetivos es aplicada, porque usa conocimientos o teorías de investigación básica o pura con propósito de dar solución a situaciones o problemas concretos e identificables actuales (Bunge, 1972).

## **2.2 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo exploratorio y descriptivo; exploratorio porque detectó evidencias sobre la evaluación del sistema de gestión de calidad, sondeó particulares que se presentaron del mismo, además de examinar información de investigaciones preliminares pero que no han sido profundizadas o han dejado en vilo de duda el estudio del tema.

Se hace posible conocer el problema de estudio desde sus manifestaciones sobre la realidad que se investiga. Es descriptivo al ser parte del análisis de conceptos, de los cuales se debe especificar, caracterizar y mostrar los fenómenos inferidos.

Además, el tipo de la investigación es de carácter integrativo, porque partió desde el nivel perceptual, alcanzando también los niveles aprehensivo y comprensivo; por tanto, la investigación se situó en el margen evaluativo.

## **2.3 METODOLOGÍA**

La presente investigación no es experimental porque no se manipularán variables que son parte del objeto de estudio, lo que derivará en una propuesta que es susceptible a observaciones.

Dentro de la investigación los métodos aplicados son el descriptivo, analítico y sintético, a partir de los mismos se accede a una explicación y análisis correspondiente del objeto de la investigación.

## **2.4 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Dentro del proceso de la investigación se recopiló la información a través de una entrevista, encuestas y la aplicación del instrumento que es el cuestionario, que permitió contar con los elementos básicos para desarrollar la investigación en los siguientes pasos:

- Se diseñó la entrevista para el director de la Unidad Educativa Tomás Moro, de la provincia de Pichincha, cantón Quito.
- Se diseñó la encuesta para ser aplicada a directivos, personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Tomás Moro, de la provincia de Pichincha, cantón Quito.
- Se procedió a tabular los datos obtenidos de la entrevista.
- Se procedió a tabular los datos obtenidos de la encuesta.
- Se elaboraron los gráficos estadísticos que permitieron comprender e interpretar el conjunto de datos recopilados y se realizó el análisis correspondiente.
- Se establecieron conclusiones y recomendaciones que se direccionan hacia la propuesta de investigación.
- Se procedió a realizar el informe de la investigación, a partir de los parámetros establecidos.

## **2.5 UNIDAD DE ESTUDIO**

### **POBLACIÓN**

La investigación tiene como población al personal de la Unidad Educativa Tomás Moro de la provincia de Pichincha, cantón Quito. La población está descrita entre directivos, personal administrativo y de servicio, docentes, personal de apoyo, estudiantes y padres de familia.

## MUESTRA

La investigación se desarrolló con el universo a través de un censo, es decir, con todo el personal docente de la sección secundaria de la Unidad Educativa Tomás Moro.

La selección se realizó considerando a los informantes idóneos que proporcionaron información mucho más definida respecto al tema a investigarse, por esa razón se trabajó directamente con la población de la sección secundaria de la Unidad Educativa Tomas Moro, esta incluye a directivos, personal administrativo, docentes y personal de apoyo, se procedió a trabajar con el conjunto, puesto que son los que mejor conocen la realidad institucional, siendo la fuente mejor calificada para el tema de investigación.

**Tabla N° 1: Muestra**

N°	POBLACIÓN	Nº	%	TÉCNICA
1.	Directivos	1	1,9%	Entrevista
2.	Directivos	4	7,7%	Encuesta
3.	Administrativo	9	17,3%	Encuesta
4.	Docente	32	61,5%	Encuesta
5.	Otros	6	11,5%	Encuesta
	<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Unidad Educativa Tomás Moro.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

## 2.6 MÉTODOS

En la investigación se requiere la aplicación del método analítico y sintético porque permite dividir en sus partes el objeto de estudio, propiciando la ilustración que se puede dar sobre las relaciones entre el universo y sus partes, para luego proceder al encadenamiento de ideas desde lo singular

para alcanzar la visión de un componente, argumentando, sustentando, hilando, instaurando juicios de valor y abstracciones de conceptos para llegar a la aprehensión de la realidad.

Es necesario el método inductivo porque a partir de la observación de casos particulares, comparación, abstracción y generalización, se puede consentir el objeto de investigación sobre la evaluación de la efectividad del modelo de gestión de calidad educativa institucional.

También se requiere del método deductivo porque puede distinguirse la observación de los hechos para el registro, la clasificación y el estudio de estos hechos, permitiendo también llegar a una generalización y la contrastación.

Otro método requerido ha sido el hermenéutico, porque desde la búsqueda y validación de fuentes bibliográficas la elaboración del marco teórico ha sido posible desde el análisis de la información presentada.

## **2.7 TÉCNICAS**

Para la ejecución de la investigación se ha procedido a utilizar técnicas e instrumentos de investigación, desde la revisión bibliográfica, fichaje, webgrafía hasta la recopilación de documentos en línea.

Además, mediante la exploración, lectura, búsqueda de información y de elementos o soportes que asistan con el objeto de estudio, se ha podido clasificar y recopilar lo necesario; por medio de la técnica del fichaje se recogió toda clase de información de forma práctica, ágil y eficiente con el objetivo de ayudar a ordenar las ideas para la elaboración del trabajo investigativo en cada una de sus partes.

Las técnicas permiten recolectar información o datos necesarios dentro del proceso investigativo a través de instrumentos, los cuales permiten la operatividad del método aplicado; para la investigación se utilizaron la técnica del fichaje, la observación, la entrevista, la encuesta y la lectura científica.

La técnica del fichaje permitió recolectar información oportuna y pertinente, fundamentalmente la que corresponde a la bibliografía y documentos sean estos físicos o digitales, manejándose fichas para su correcta ubicación y descripción.

La técnica de observación proveyó de una visión global y local de la situación que se requirió analizar, así se logró concatenar o relacionar la situación precedente con lo que fue planteado en la investigación.

La técnica de la entrevista se utilizó para recolectar información relevante y se aplicó con su respectivo instrumento que es el cuestionario; todo esto para ampliar y analizar los enfoques que se han previsto dentro de la investigación.

En cambio, la técnica de la encuesta convino para recolectar datos relevantes y objetivos que proporcionaron información respecto al universo de los encuestados.

Por último, la lectura científica proveyó de elementos esenciales a través de la selección de aportes teóricos y conceptuales sobre evaluación y sobre los sistemas de gestión de calidad.

## **2.8 INSTRUMENTOS**

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron los cuestionarios propuestos tanto para la entrevista como para la encuesta. Se aplicó a los docentes, directivos, personal administrativo y personal de apoyo y se diseñó un cuestionario diferente para cada técnica, enmarcándose en el tema a investigarse.

En el caso de la entrevista, el cuestionario constó de nueve preguntas abiertas, que se realizó de forma personal y se recogió la información por medio de una grabadora para luego ser transcrita exactamente como fue (Véase Anexo 1).

Para la encuesta, el cuestionario constó de dieciséis preguntas cerradas, que se realizó mediante las nuevas tecnologías, enviando al correo institucional de la población para la muestra. A través de la digitación se pudieron obtener los resultados y su diagramación (Véase Anexo 2).

## **2.9 PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN**

La investigación se realizó a través de los siguientes procedimientos:

- a. Tratamiento de datos:** Recopilación de la información; procesamiento de la información; depuración de la información; codificación de datos; tabulación de datos; elaboración de tablas; y, análisis de resultados.
- b. Análisis de datos o resultados:** análisis cuantitativo; análisis cualitativo; y, análisis inferencial.
- c. Elaboración de conclusiones generales.**
- d. Elaboración de recomendaciones.**
- e. Elaboración del informe de investigación.**



## **2.10 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

Los instrumentos aplicados tienen validez porque fueron los que permitieron alcanzar información y conocimiento, además de aplicar los principios de la inferencia y poder contrastar con la teoría.

Los instrumentos se validan mediante el criterio de usuario y además se sometió al criterio de especialistas. La técnica utilizada tiene validez porque la medición refleja adecuadamente el significado real del concepto que consideramos en la investigación. Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad.

Se pudo evidenciar que la confiabilidad se determinó por el hecho de que la técnica aplicada del cuestionario en la encuesta arrojó el mismo resultado.

Se validan los instrumentos mediante el criterio de especialistas que mostraron confiabilidad y validez en la calidad técnica y de representatividad; además, del lenguaje empleado en cada instrumento aplicado, los especialistas que revisaron los instrumentos fueron: PhD. Juan Mato, PhD. Juan José La Calle y el MBA. Santiago Ramírez.

## **CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **3.1 RESEÑA HISTÓRICA Y GEOGRÁFICA DE LA INSTITUCIÓN**

En el año 1989, un grupo de educadores con experiencia en dirección de centros educativos decidió crear un Colegio capaz de atender de manera eficaz a una demanda social por una educación de calidad.

La Unidad Educativa Tomás Moro abrió sus puertas hace 25 años, en septiembre de 1990 con 220 estudiantes, desde el Primer Grado hasta Cuarto Curso de Secundaria. Empezaron en dos casas arrendadas en la calle Almagro y Orellana de la ciudad de Quito.

En el segundo año de vida inauguraron el kínder, que luego de un año pasó junto a la Primaria a funcionar en las instalaciones ubicadas en la Calle Aguirre, en el Sector de Las Casas Bajo. Pensando en las necesidades de los estudiantes y en la gran demanda y crecimiento del alumnado, en el año de 1992 inauguraron el nuevo Campus construido en una extensión de 1.4 hectáreas, en la localidad de Amagás del Inca.

Así pues, los primeros bachilleres se graduaron en este nuevo campus, en el mes de julio de 1993 y la Primera Promoción de estudiantes que cursaron desde Preescolar hasta Bachillerato se graduó en julio de 2006. En el año 2008, inauguraron el nuevo Campus, "Tomasito", cerca de las instalaciones principales, destinado a albergar a los niños de Parvulario, kínder y Primero de Básica; siendo su arquitectura galardonada por su diseño novedoso y funcional.

Hasta el momento han entregado al país y al sistema universitario 1.682 Bachilleres, hoy Ex - alumnos, la mayoría de ellos con grandes logros en

su vida estudiantil, profesional y particular. Todos los estudiantes acceden a los tres programas del continuo del Bachillerato Internacional (PEP, PAI, y Diploma) y anualmente se presentan a las pruebas internacionales del College Board, con resultados sobresalientes que le ubican sobre el promedio latinoamericano

En la actualidad cuentan con la colaboración de 165 profesionales, entre personal docente, administrativo y de servicio; y con 1.000 alumnos distribuidos en las secciones de Parvulario, Pre-escolar, Primaria y Secundaria.

La confianza de los padres de familia y el bienestar de los estudiantes y docentes, ha permitido, en estos primeros veinte y cinco años de historia, consolidar el Proyecto Educativo y ubicarlos entre las instituciones educativas merecedoras de una percepción social de prestigio y reconocimiento.

## **3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **3.2.1 ENCUESTA APLICADA**

Se realizó conforme a la estructura del trabajo investigativo encuestas dirigidas a miembros de la Unidad Educativa Tomás Moro de la provincia de Pichincha, cantón Quito, las cuales se aplicaron en un número de cincuenta y un encuestas.

Se muestran a continuación las dieciséis preguntas realizadas con los datos alcanzados en cada una de ellas, a través de tablas y gráficos; además, se presenta el análisis a través de la interpretación de los datos y se evidencian los resultados.

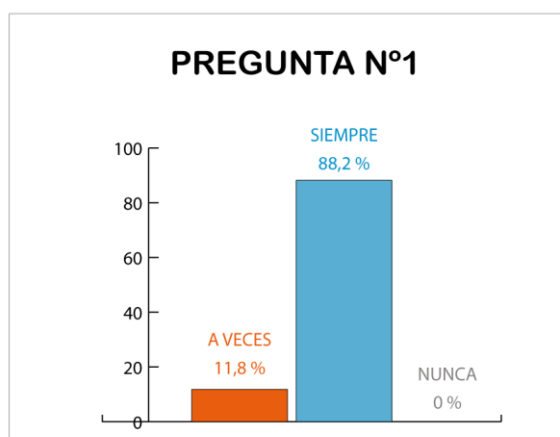
**Pregunta 1:** ¿El poseer un sistema de gestión de calidad promueve procesos de mejora institucional?

**Tabla N° 2: Procesos de mejora**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	45	88,2%
A VECES	6	11,8%
NUNCA	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.  
**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

**Figura N° 8: Procesos de mejora**



**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.  
**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

### Interpretación del cuadro

Los datos que figuran en la Tabla N° 2 corresponden a la encuesta aplicada a 51 profesionales de la Unidad Educativa Tomás Moro, 45 de los encuestados, es decir el 88% sostiene que siempre que se posea un sistema de gestión de calidad se promueve a procesos de mejora institucional, 6 encuestados que representan al 11,8% sostiene que a veces el poseer un sistema de gestión de calidad conlleva a procesos de mejora institucional.

Estos datos permiten determinar que la mayoría del personal entiende que es necesario contar con un sistema de gestión institucional.

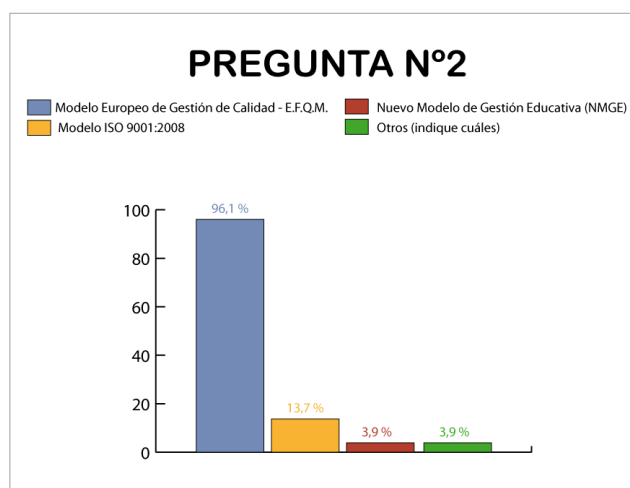
**Pregunta 2:** ¿Con qué modelos de gestión de calidad cuenta actualmente la institución?

**Tabla N° 3: Modelos de gestión de calidad**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Modelo Europeo de Gestión de Calidad - EFQM	49	96,1%
Modelo ISO 9001:2008	7	13,7%
Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMGE)	2	3,9%
Otros (indique cuáles)	2	3,9%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.  
**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

**Figura N° 9: Modelos de gestión de calidad**



**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

### Interpretación del cuadro

Los datos de la Tabla N° 3 corresponden a la encuesta aplicada a 51 profesionales de la Unidad Educativa Tomás Moro, 49 de los encuestados, es decir el 96,1% conoce que la institución cuenta con el Sistema de calidad EFQM; 7 encuestados, que representan al 13,7% indican que la institución también cuenta con la ISO; mientras que 2 encuestados, que es el 3,9% determina que la institución también tiene el modelo NMGE; 2 encuestados, que equivale al 2% indica que cuenta con otros sistemas como los Estándares Nacionales de Calidad y el Balanced Scorecard.

Los datos permiten determinar que la mayoría del personal piensa que la institución educativa solo cuenta con un sistema de gestión de calidad.

**Pregunta 3:** ¿El sistema de gestión de calidad que tiene la institución educativa le permite alcanzar los resultados esperados?

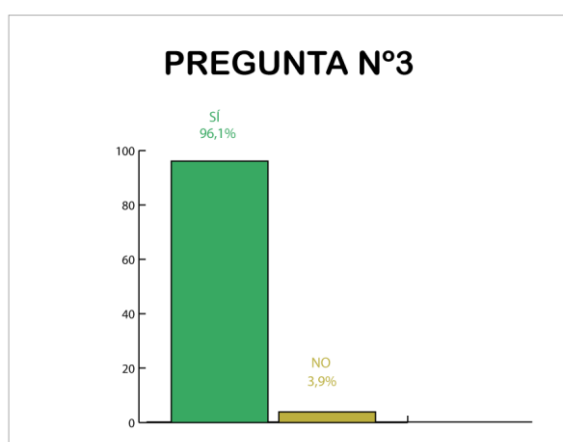
**Tabla N° 4: Resultados esperados**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	49	96,1%
NO	2	3,9%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

**Figura N° 10: Resultados esperados**



**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

### Interpretación del cuadro

Los datos que aparecen en la Tabla N° 4 corresponden a la encuesta aplicada a 51 profesionales de la Unidad Educativa Tomás Moro, 49 de los encuestados, es decir el 96,1% manifiesta que el sistema que tiene la institución educativa sí le permite alcanzar los resultados esperados, mientras que 2 encuestados, que representan al 3,9% sostiene que el sistema que tiene la institución educativa no le permite alcanzar los resultados esperados.

Los datos demuestran que la mayoría está de acuerdo con el sistema que cuenta la institución educativa porque le permite alcanzar los resultados esperados.

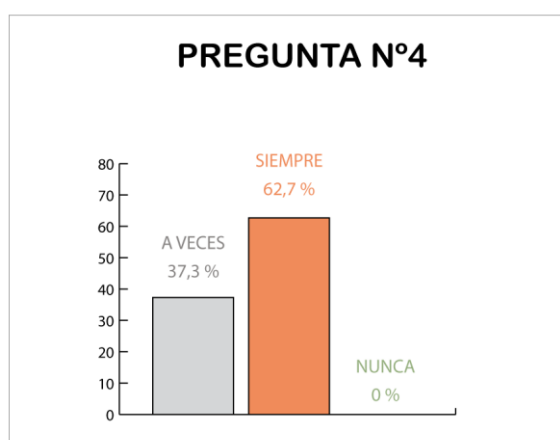
**Pregunta 4:** ¿Los resultados que obtiene la institución justifican su proceso de gestión de calidad?

**Tabla N° 5: Proceso de gestión de calidad**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	32	62,7%
A VECES	19	37,3%
NUNCA	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.  
**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

**Figura N° 11: Proceso de gestión de calidad**



**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.  
**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

### Interpretación del cuadro

Los datos que figuran en la Tabla N° 5 corresponden a la encuesta aplicada a 51 profesionales de la Unidad Educativa Tomás Moro; 32 de los encuestados, es decir el 62,7% sostiene que siempre los resultados que obtiene la institución justifican su proceso de gestión de calidad; 19 encuestados que representan al 37,3% sostiene que a veces los resultados que obtiene la institución justifican su proceso de gestión de calidad.

Se visualiza que la mayoría cree que los resultados que consigue la institución justifican su proceso de gestión de calidad.

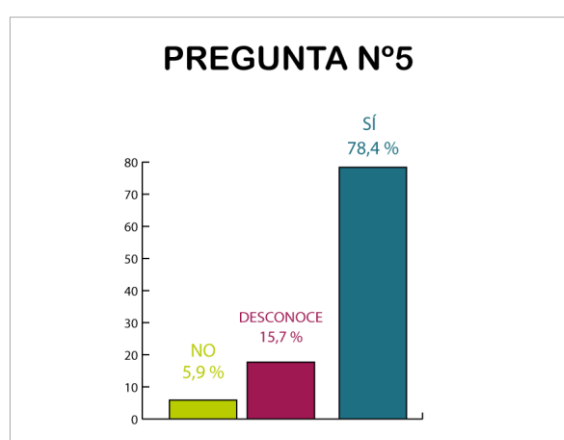
**Pregunta 5:** ¿Se realiza una evaluación del sistema de gestión de calidad institucional?

**Tabla N° 6: Evaluación del SGC**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	78,4%
NO	3	5,9%
DESCONOCE	8	15,7%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.  
**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

**Figura N° 12: Evaluación del SGC**



**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.  
**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

### Interpretación del cuadro

Los datos que aparecen en la Tabla N° 6 corresponden a la encuesta aplicada a 51 profesionales de la Unidad Educativa Tomás Moro; 40 de los encuestados, es decir el 78,4% manifiesta que sí se realiza una evaluación del sistema de gestión de calidad institucional, mientras que 3 encuestados, que representan al 5,9% sostiene que no se realiza una evaluación del sistema de gestión de calidad institucional; y 8 de los encuestados, que equivale al 15,7% indica que desconoce que se realice una evaluación del sistema de gestión de calidad institucional

Los datos demuestran que la mayoría conoce que se realiza una evaluación del sistema de gestión de calidad institucional.



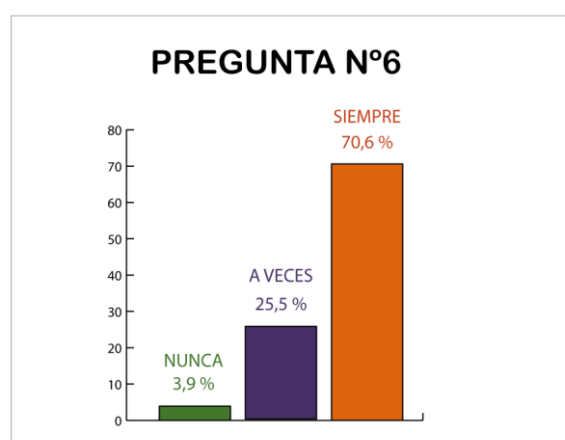
**Pregunta 6:** ¿Se realiza un estudio acorde a las necesidades y se mejora el sistema de gestión de calidad institucional?

**Tabla N° 7: Mejora del sistema de gestión de calidad**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	36	70,6%
A VECES	13	25,5%
NUNCA	2	3,9%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.  
**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

**Figura N° 13: Mejora del sistema de gestión de calidad**



**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

### Interpretación del cuadro

Los datos que figuran en la Tabla N° 7 corresponden a la encuesta aplicada a 51 profesionales de la Unidad Educativa Tomás Moro; 36 de los encuestados, es decir el 70,6% sostiene que siempre se realiza un estudio acorde a las necesidades y se mejora el sistema de gestión de calidad institucional; 13 encuestados, que representan al 25,5% sostiene que a veces se realiza un estudio acorde a las necesidades y se mejora el sistema de gestión de calidad institucional, mientras que 2 de los encuestados, que equivale al 3,9% indican que nunca se realiza un estudio acorde a las necesidades y se mejora el sistema de gestión de calidad institucional

Los datos permiten visualizar que la mayoría cree que siempre se realiza un estudio acorde a las necesidades y se mejora el sistema de gestión de calidad institucional.

**Pregunta 7:** ¿Los criterios de evaluación del sistema de gestión de calidad se utilizan de forma pertinente para comprobar las prácticas institucionales?

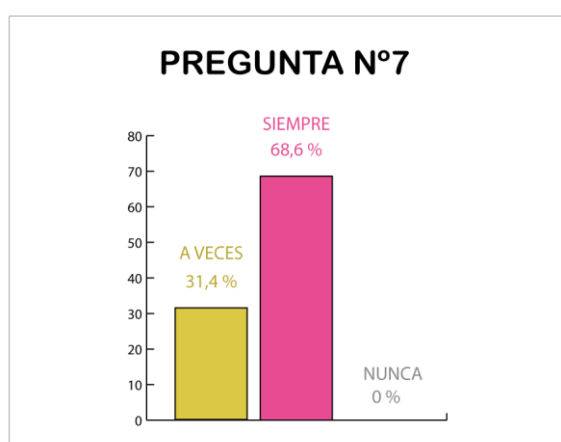
**Tabla N° 8: Criterios de evaluación**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	35	68,6%
A VECES	16	31,4%
NUNCA	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

**Figura N° 14: Criterios de evaluación**



**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

### Interpretación del cuadro

Los datos que figuran en la Tabla N° 8 corresponden a la encuesta aplicada a 51 profesionales de la Unidad Educativa Tomás Moro; 35 de los encuestados, es decir el 68,6% sostiene que los criterios de evaluación del sistema de gestión de calidad siempre se utilizan de forma pertinente para comprobar las prácticas institucionales, mientras que 16 encuestados que representan al 31,4% sostiene que los criterios de evaluación del sistema de gestión de calidad a veces se utilizan de forma pertinente para comprobar las prácticas institucionales.

Se visualiza que la mayoría cree que los criterios de evaluación del sistema de gestión de calidad institucional se utilizan de forma pertinente para comprobar las prácticas institucionales.

**Pregunta 8:** ¿Qué elementos se utilizan para evaluar el sistema de gestión de calidad institucional?

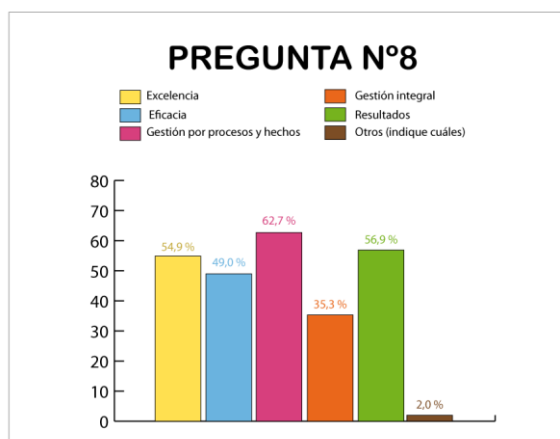
**Tabla N° 9: Elementos de evaluación del SGC**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelencia	28	54,9%
Eficacia	25	49,0%
Gestión por procesos y hechos	32	62,7%
Gestión integral	18	35,3%
Resultados	29	56,9%
Otros (indique cuáles)	1	2,0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

**Figura N° 15: Elementos de evaluación del SGC**



**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

### Interpretación del cuadro

Los datos que constan en la Tabla N° 9 corresponden a la encuesta aplicada a 51 profesionales de la Unidad Educativa Tomás Moro; 28 de los encuestados, es decir el 54,9% reconoce que uno de los elementos para evaluar el sistema de gestión es la excelencia, 32 de los encuestados, es decir el 62,7% reconoce que la gestión por procesos y hechos es un elemento para evaluar el sistema de gestión; el 29 de los encuestados, que equivale al 59,9% determina que los resultados son un elemento para evaluar el sistema de gestión.

Se evidencia a partir de los datos que los elementos que se utilizan para evaluar el sistema de gestión de calidad institucional con mayor peso son: la gestión por procesos y hechos, los resultados y la excelencia.

**Pregunta 9:** ¿Los indicadores de evaluación del sistema de gestión de calidad son acordes a las prácticas institucionales?

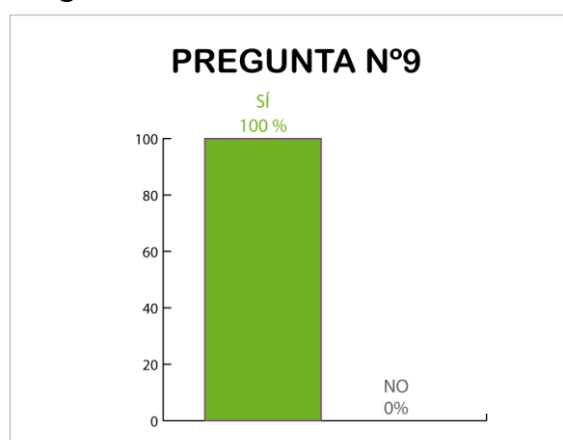
**Tabla N° 10: Indicadores de evaluación**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	51	100,0%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

**Figura N° 16: Indicadores de evaluación**



**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

### Interpretación del cuadro

Los datos que aparecen en la Tabla N° 10 corresponden a la encuesta aplicada a 51 profesionales de la Unidad Educativa Tomás Moro; 51 de los encuestados, que equivale al 100% determinan que los indicadores de evaluación del sistema de gestión de calidad sí son acordes a las prácticas institucionales.

Los datos demuestran que el total de la población está de acuerdo en que los indicadores de evaluación del sistema de gestión de calidad son acordes a las prácticas institucionales.

**Pregunta 10:** ¿Quién determina los indicadores de evaluación del sistema de gestión de calidad institucional?

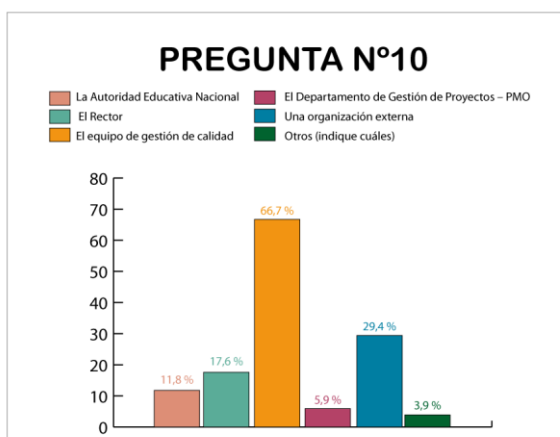
**Tabla N° 11: Competencia para la evaluación**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La Autoridad Educativa Nacional	6	11,8%
El Rector	9	17,6%
El equipo de gestión de calidad	34	66,7%
El Departamento de Gestión de Proyectos	3	5,9%
Una organización externa	15	29,4%
Otros (indique cuáles)	2	3,9%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

**Figura N° 17: Competencia para la evaluación**



**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

### Interpretación del cuadro

Los datos que constan en la Tabla N° 11 corresponden a la encuesta aplicada a 51 profesionales de la Unidad Educativa Tomás Moro; 34 de los encuestados que equivale al 66,7%, reconoce que el equipo de gestión de calidad o equipo directivo son quienes determinan los indicadores de evaluación del sistema de calidad institucional, mientras 15 encuestados que equivale al 29,4% indica que es una organización externa la que se encarga de determinar los indicadores de evaluación del sistema de gestión.

Con el resultado obtenido, se evidencia que hay un desconocimiento o duda de quién se encarga concretamente de determinar los indicadores de evaluación del sistema de gestión institucional.

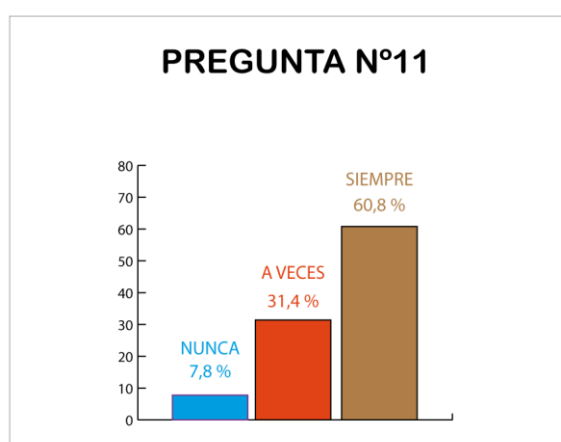
**Pregunta 11:** ¿Existe la participación de toda la comunidad educativa en la evaluación del sistema de gestión de calidad institucional?

**Tabla N° 12: Participación de la comunidad**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	31	60,8%
A VECES	16	31,4%
NUNCA	4	7,8%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.  
**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

**Figura N° 18: Participación de la comunidad**



**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.  
**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

### Interpretación del cuadro

Los datos que figuran en la Tabla N° 12 corresponden a la encuesta aplicada a 51 profesionales de la Unidad Educativa Tomás Moro; 31 de los encuestados, es decir el 60,8% indica que existe siempre la participación de toda la comunidad educativa en la evaluación del sistema de gestión de calidad institucional, mientras que 16 encuestados que representan al 31,4% sostiene que existe a veces la participación de toda la comunidad educativa en la evaluación del sistema de gestión de calidad institucional; sin embargo, 4 encuestados, que equivale al 7,8% manifiesta que no existe participación de toda la comunidad en la evaluación del sistema de gestión de calidad institucional.

Se determina que los encuestados no reconocen lo significa evaluar el sistema de gestión de calidad institucional.

**Pregunta 12:** ¿La planificación, organización y sistematización de los procesos son parte esencial de la gestión de la calidad institucional?

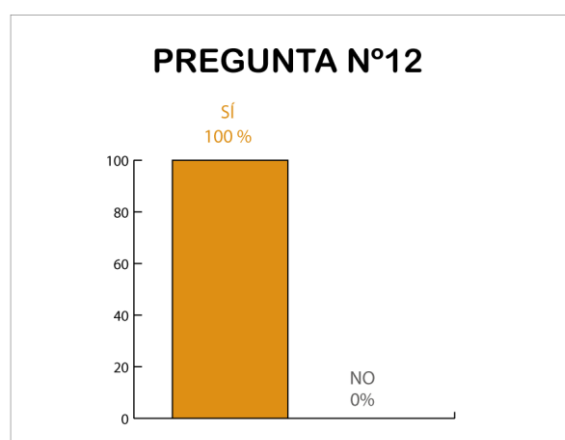
**Tabla N° 13: Elementos de la gestión**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	100,0%
NO	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

**Figura N° 19: Elementos de la gestión**



**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

### Interpretación del cuadro

Los datos que aparecen en la Tabla N° 13 corresponden a la encuesta aplicada a 51 profesionales de la Unidad Educativa Tomás Moro; 51 de los encuestados, que equivale al 100%, indican que la planificación, organización y sistematización de los procesos sí son parte esencial de la gestión de la calidad institucional.

Los datos demuestran que el total de la población está de acuerdo en que la planificación, organización y sistematización de los procesos son parte esencial de la gestión de la calidad institucional.

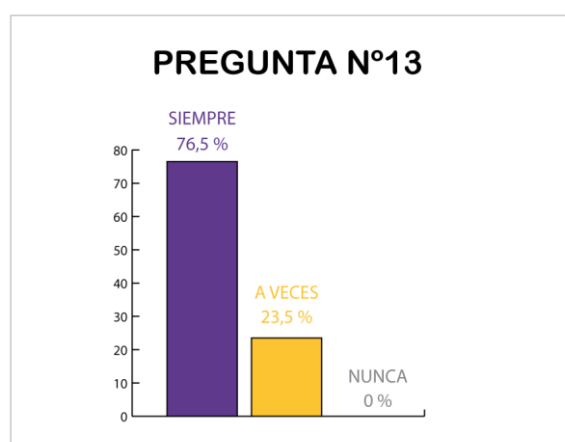
**Pregunta 13:** ¿El sistema de gestión institucional toma en cuenta a todos los grupos de interés?

**Tabla N° 14: Grupos de interés**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	39	76,5%
A VECES	12	23,5%
NUNCA	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.  
**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

**Figura N° 20: Grupos de interés**



**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

### Interpretación del cuadro

Los datos que figuran en la Tabla N° 14 corresponden a la encuesta aplicada a 51 profesionales de la Unidad Educativa Tomás Moro; 39 de los encuestados, es decir el 76,5% determinan que el sistema de gestión de calidad institucional siempre toma en cuenta a todos los grupos de interés, mientras que 12 encuestados que representan al 23,5% sostiene que el sistema de gestión de calidad institucional a veces toma en cuenta a todos los grupos de interés.

Se determina que la mayoría cree que el sistema de gestión de calidad institucional toma en cuenta a todos los grupos de interés.



**Pregunta 14:** ¿Existe satisfacción sobre los procesos institucionales?

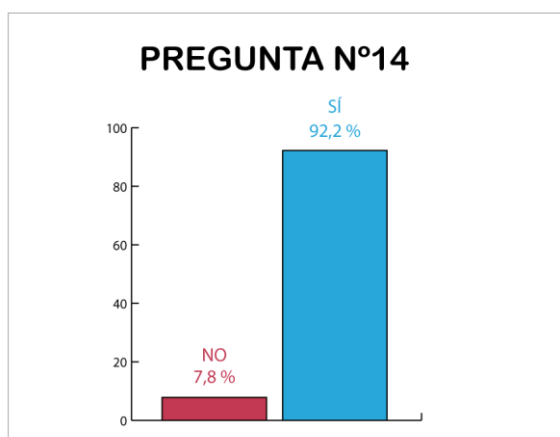
**Tabla N° 15: Procesos institucionales**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	47	92,2%
NO	4	7,8%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

**Figura N° 21: Procesos institucionales**



**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

### **Interpretación del cuadro**

Los datos que aparecen en la Tabla N° 15 corresponden a la encuesta aplicada a 51 profesionales de la Unidad Educativa Tomás Moro; 47 de los encuestados, que equivale al 92,2% manifiestan que sí existe satisfacción sobre los procesos institucionales, en cambio 4 encuestados, que equivale al 7,8% indican que no existe satisfacción sobre los procesos institucionales.

Los datos demuestran que la mayoría de los encuestados sienten satisfacción sobre los procesos institucionales.

**Pregunta 15:** ¿Quién se encarga de evaluar el sistema de gestión de calidad institucional?

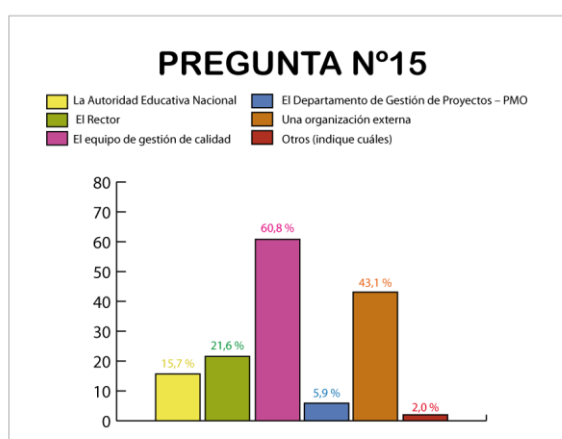
**Tabla N° 16: Competencia para la evaluación del SGC**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La Autoridad Educativa Nacional	8	15,7%
El Rector	11	21,6%
El equipo de gestión de calidad	31	60,8%
El Departamento de Gestión de Proyectos	3	5,9%
Una organización externa	22	43,1%
Otros (indique cuáles)	1	2,0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

**Figura N° 22: Competencia para la evaluación del SGC**



**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

### Interpretación del cuadro

Los datos que constan en la Tabla N° 16 corresponden a la encuesta aplicada a 51 profesionales de la Unidad Educativa Tomás Moro; 31 de los encuestados, que equivale al 60,8% reconoce que el equipo de gestión de calidad o equipo directivo son los encargados de evaluar el sistema de gestión de calidad institucional, mientras que 22 encuestados, que equivale al 43,1%, indica que es una organización externa la que se encarga de evaluar el sistema de gestión de calidad institucional.

Se evidencia con el resultado obtenido que la mayoría cree que el equipo directivo se encarga de evaluar el sistema de gestión de calidad.

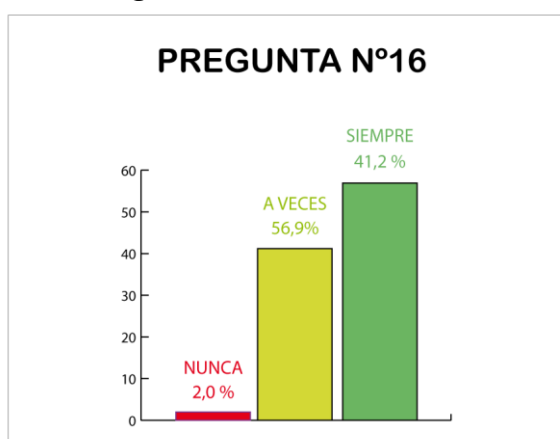
**Pregunta 16:** ¿Los resultados obtenidos en el rendimiento escolar de los estudiantes dependen directamente de los procesos de gestión?

**Tabla N° 17: Resultados**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	21	41,2%
A VECES	29	56,9%
NUNCA	1	2,0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.  
**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

**Figura N° 23: Resultados**



**Fuente:** Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Tomás Moro 2016-08-25.  
**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

### Interpretación del cuadro

Los datos que figuran en la Tabla N° 17 corresponden a la encuesta aplicada a 51 profesionales de la Unidad Educativa Tomás Moro; 21 de los encuestados, es decir el 41,2% indica que siempre los resultados obtenidos en el rendimiento escolar de los estudiantes dependen directamente de los procesos de gestión, mientras que 29 encuestados que representan al 56,9% sostiene que a veces los resultados obtenidos en el rendimiento escolar de los estudiantes dependen directamente de los procesos de gestión; sin embargo, 1 encuestado, que equivale al 1,96% manifiesta que nunca los resultados obtenidos en el rendimiento escolar de los estudiantes dependen directamente de los procesos de gestión.

Los datos demuestran que la mayoría de los encuestados determinan que a veces los resultados obtenidos en el rendimiento escolar de los estudiantes dependen directamente de los procesos de gestión.

### **3.2.1.1 DISCUSIÓN**

La investigación ha permitido obtener datos objetivos sobre la situación de la institución en su realidad, al gestionar los procesos del sistema de gestión de calidad; por lo cual, la interpretación de los datos consiente la necesidad y recurrencia de un modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad educativo institucional.

Con la información conseguida a través de la encuesta al personal de la institución, se recoge que los procesos que lleva, evidencian que, desde la planificación, el hacer, el verificar y el actuar, constituyen medidores de la gestión de calidad institucional, porque sí cuenta con un sistema de gestión de calidad acorde a sus requerimientos.

Otro resultado se presenta con el alcance sobre el conocimiento que se tiene sobre los procesos requeridos dentro del sistema de gestión de calidad, marcando así una importancia significativa dentro de procesos de entrada y salida, permitiendo a la vez establecer estrategias de mejora institucional.

Se puede mencionar que al contar la institución educativa con un sistema de gestión de calidad le permite alcanzar y lograr los resultados esperados en correspondencia, a veces, a los resultados obtenidos sobre el rendimiento escolar de los estudiantes o de otros indicadores o estándares, que dependen directamente de los procesos de gestión; además, se visualiza que los resultados que obtiene la institución educativa justifica su proceso de gestión de calidad.

Los datos presentados son instrumentos de medición de los logros alcanzados por la institución. Todo lo conseguido a través de los cuestionarios permiten responder la pregunta: ¿cómo el sistema de gestión de calidad institucional permite evidenciar los procesos que se están llevando dentro de la misma y a través de la orientación en los resultados establecer una mejorar continua, obteniendo mejores resultados?

Se comprende que todo sistema de gestión de calidad debe velar por los cuatro procesos básicos: planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA), como se evocó de forma continua en las entrevistas realizadas a los directores de la institución. Se evidenció en los datos que, dentro de este sistema de cuatro pasos establecido por Deming, la mejora continua es un proceso en el cual se deben afirmar los procesos de entrada y de salida, verificando así en dónde se registra o se requiere dar mayor énfasis al proceso para obtener mejores resultados.

La mejora continua se establece en cómo se gestionan efectivamente los procesos, lo cual lleva a mayor calidad y mejores resultados, estos sean académicos o pertenecientes a un estándar de gestión; por lo tanto, evaluar el sistema de gestión de calidad institucional recaerá en óptimos niveles y resultados de aprendizaje y, por tanto, en la satisfacción de los clientes.

### **3.2.2 ENTREVISTA APLICADA**

Se procedió a aplicar una entrevista, la cual estuvo dirigida al MSc. Oswaldo Boada Sotomayor, en su calidad de Vicerrector de la Unidad Educativa Tomás Moro de la provincia de Pichincha, cantón Quito, quien amablemente me brindó sus conocimientos respecto al sistema de gestión de calidad institucional.

Nombre del entrevistado: MSc. Oswaldo Boada Sotomayor, Vicerrector de la Unidad Educativa Tomás Moro de la provincia de Pichincha, cantón Quito.

#### **Entrevista**

- 1. ¿La institución educativa posee un sistema de gestión de calidad? y ¿es un requisito institucional poseer un sistema de gestión de calidad educativo? si, no, por qué.**

Entonces, nosotros sí tenemos declarado en la Unidad Educativa Tomás Moro un sistema de gestión de calidad. Tenemos un sistema de

gestión de calidad, declarado desarrollado, descrito y en plena ejecución. Es un requisito institucional, no es desde la normativa ministerial o desde la normativa del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación, no es un requisito en tanto que un sistema de gestión de calidad, sin embargo el Ministerio de Educación a través de la Dirección Nacional de Auditoría sí evalúa la calidad de las instituciones educativas de manera que aunque no fuera, aunque no estuviera descrito, declarado y en ejecución existen en todas las instituciones educativas alguna forma de entender y de gestionar la calidad que luego será evaluada por los auditores a través de los estándares.

**2. ¿Qué sistema de gestión de calidad es el más adecuado?**

Claro. Pues la respuesta la daría cada institución educativa nosotros entendemos que el sistema, todo sistema de gestión de calidad incluye básicamente los cuatro pasos que declara Deming no, esto es planificar, desplegar, controlar y ajustar, entonces, cómo planifiques, cómo despliegues, cómo controles y cómo ajustes son los elementos del sistema de gestión de calidad, pero en realidad es ese seguimiento el que a la calidad en que debe ser desarrollado y de hecho así tiene que ser por cualquier institución educativa, ahora yo lo que creo es que puede haber instituciones educativas que planifican sin tomar en cuenta lo que luego van a medir, es decir se pasan del planificar directamente al ajustar en función de los estándares eso podría ser un riesgo, entonces para mí el sistema de gestión de calidad conceptualmente el más adecuado es este el Modelo de Deming como sistema de gestión.

**3. ¿El sistema de gestión de calidad institucional permite evidenciar los procesos que se están llevando dentro de la misma y a través de la orientación en los resultados establecer una mejorar continua, obteniendo mejores resultados?**

De hecho, ya como se contestó en la pregunta dos el sistema de gestión de calidad es en sí mismo o se despliega en sí mismo, se desarrolla a través de procesos, procesos de planificación, procesos de despliegue,

procesos de control y procesos de ajuste o de mejora continua. Cómo la Unidad Educativa Tomás Moro aplica un modelo de excelencia que es el EFQM y en él uno de los criterios que se evalúa es el de procesos uno de los criterios con respecto a los cuales la institución se compara es procesos, en efecto dentro de nuestro sistema de gestión de calidad en el que el despliegue se hace a través del EFQM en ese modelo de gestión de calidad, uno de los criterios es procesos, en efecto, respondiendo a la pregunta, nuestro sistema sí permite evidenciar los procesos, qué significa pero evidenciar los procesos, significa, número uno que los procesos estén levantados, descritos, que se conozca al detalle quién es el dueño del proceso, es decir quién es el responsable, cuáles son las variables de entrada, cuáles son las de salida, de dónde provienen las de entrada y a dónde van las de salida y sobre todo y lo más importante cuánto valor agregan a la cadena de valor del servicio educativo en el caso nuestro, entonces hay que conocer el proceso, hay que conocer qué recursos consume ese proceso y con qué indicadores aporta para la medición posterior parte del control, el tercer aspecto del círculo de Deming, tercero para decir que se inicia en la planificación porque en realidad no importa donde lo tomes por eso es un círculo. Entonces precisamente por esa aplicación de Deming como sistema general de gestión de calidad a través del control se mide y cuando se mide lo que se obtiene es resultados y a través de o con el análisis de esos resultados el siguiente paso el de ajuste es el que contiene el proceso de mejora continua, entonces de hecho y se obtienen mejores resultados, porque se fijan metas, entonces hay algunos indicadores en los que ya la meta no es mejorar sino mantenerse, por ejemplo en los resultados generales de satisfacción del cliente, entonces en esos resultados generales hemos alcanzado sostenidamente valores que están sobre el 85% talvez para no equivocarme y pretender subir cuando se está tan alto unos pocos puntos puede ser una meta no realizable, entonces nosotros lo que hemos decidido al nivel de planificación estratégica es en algunos casos mantenernos, entonces ya mantenernos es un buen resultado, pero no sería tan propio con respecto a la pregunta en obteniendo mejores resultados, entonces mi

respuesta sería no en todos los casos, en otros sí por ejemplo los académicos de evaluación internacional ahí sí nos fijamos metas siempre más altas porque no hemos alcanzado todavía un valor en el que nos queremos mantener, a pesar de que son buenos.

**4. ¿Se puede evaluar un sistema de gestión de calidad institucional? y ¿cómo se lo puede evaluar?**

Esta es una pregunta difícil, se puede, sí se puede, no cierto, cómo se evaluaría, por la práctica de ese sistema de gestión de calidad en sí mismo; es decir si es que el sistema de gestión de calidad no me permite hacer ajustes que mejoren los resultados o que me permitan mantener los buenos resultados algo está fallando, mi primera hipótesis no será que la falla es el sistema de gestión de calidad, mi primera hipótesis será que hay una falla en algún proceso, entonces cuando el sistema de gestión de calidad está bien implementado o implementado adecuadamente yo puedo ir midiendo los progresos o ir midiendo los avances de cada proceso, aun así podría ser que a la salida de alguna medición de resultados me encuentre con resultados bajos, la primera hipótesis repito será evaluar procesos o evaluar las estrategias o evaluar la declaración de la planeación estratégica lo mejor estoy orientando mal a lo mejor no estoy conociendo bien mis grupos de interés por ejemplo y por eso obtengo bajos resultados, la primera hipótesis sería esa hacer un barrido de los elementos del sistema de gestión de calidad, si es que esos elementos del sistema de gestión de calidad me dan resultados positivos entonces pensaría que talvez es el sistema de gestión de calidad el que no funciona, no es decir, verás que la pregunta es difícil, porque no se me ocurre de otra forma gestionar la calidad que no sea a través del control de procesos a través de resultados que es básicamente el sistema de gestión de calidad.

Cómo se lo podría evaluar el sistema de gestión de calidad a través de los resultados que se obtienen, yo compararía los resultados diseñados o lo planificado lo esperado con lo obtenido y haría eso, primero un recorrido de los elementos del sistema de gestión de calidad y si los valores son positivos es decir si la respuesta final es positiva sí, el



sistema todos los elementos del sistema están funcionando bien entonces lo que falla es el sistema y ahí me plantearía el cómo evaluar eso, me parece difícil contestar, creo que ese es el proyecto.

**5. ¿La institución educativa cuenta con algún instrumento que evalúe su sistema de gestión de calidad? ¿Cómo realizan dentro de la institución educativa la evaluación del sistema de gestión de calidad? ¿qué criterios e indicadores de evaluación utilizan? ¿cuáles son las evidencias que tienen sobre el proceso realizado?**

La base del análisis de la gestión institucional antes de hablar de la gestión de calidad, de la gestión institucional el sistema para medir esos resultados y para saber si estamos gestionando de acuerdo a lo que planificamos no cierto, porque claro, nosotros estamos hablando de la excelencia educativa como horizonte, orientados por los resultados que obtenemos, pero habrán instituciones educativas que persigan exclusivamente la sostenibilidad por ejemplo, entonces si es que solamente están por ahora porque ese es su momento institucional procurando sostenibilidad su planificación, su estrategia, su sistema de control será muy distinto al nuestro, nosotros estamos dejándonos orientar por resultados excelentes, queremos resultados excelentes en todo, habrá instituciones en que por ahora prescindan de eso y digan bueno por ejemplo ahorita no necesito trabajar tanto en resultados académicos porque lo que necesito es llenar el colegio para tener matrícula y poder ampliar el campus, pagar a mejores profesores, capacitar a la gente, lo que sea entonces tendrán una estrategia para ese objetivo, nosotros respondemos a una visión institucional de lo que hablamos es de posicionarnos como referentes de calidad educativa a nivel nacional y regional más adelante, entonces para eso hay que hacer otras cosas que perseguir solo la sostenibilidad, la sostenibilidad es un aspecto, no cierto, entonces nuestro instrumento para evaluar el sistema de gestión de calidad es lo que nuestro propio sistema nos arroja como resultados esos son nuestros instrumentos, entonces nosotros hemos catalogado nuestros resultados a través de una batería de indicadores, no me acuerdo cuántos son, pero son muchos y

entonces con esa batería de indicadores monitoreamos la gestión escolar nuestra y si llegáramos a detectar fallas muy importantes o distancias muy amplias entre lo diseñado, lo anhelado y lo obtenido pensaríamos en evaluar el sistema de gestión de calidad, es un poco lo mismo que respondí en la pregunta cuatro, no cierto, entonces cómo hacemos eso sí la evaluación del sistema de gestión de calidad, repito, hacemos la evaluación de la gestión escolar a través de nuestro sistema de gestión de calidad, si llegáramos a detectar fallas tendríamos que ver qué pasa es el EFQM el que no funciona, que está alejado de la misión educativa o es el Balanced Scorecard el que no nos sirve a nosotros para medir los resultados, es decir no evaluaría, creo yo que no correspondería en ningún caso evaluar el sistema de gestión de calidad pero sí los componentes del sistema de gestión de calidad, que básicamente sería esos aspectos a más del diseño organizacional, eventualmente podría ser que porque en nuestro sistema para declarar el sistema tienes el modelo de gestión, el modelo de gestión que nosotros asumimos como el EFQM por un lado, el modelo o el sistema de medición que es el Balanced Scorecard y para el despliegue un diseño organizacional, entonces nosotros nuestro diseño organizacional se basa en el concepto de la descentralización y de la unificación de los, de la unificación de la planificación es decir nosotros planificamos en equipo, en el equipo directivo, desplegamos descentralizadamente si es que cabe el termino, descentralizamos es decir desplegamos o gestionamos por ciclos y rendimos cuentas por niveles de nuestra gestión, entonces probablemente sí es que en algún momento nuestros resultados los que obtenemos en la gestión escolar no son los adecuados como dije antes haríamos el barrido de los elementos del sistema y a lo mejor nos encontramos con que nuestro modelo de distribución de liderazgo es el que no funciona por ejemplo, que es parte del sistema de gestión de calidad si tienes con respecto a quién o con quién me comparo con el modelo de excelencia EFQM por lo tanto ese me orienta cómo lo mido con el Balanced Scorecard, cómo lo despliego bajo un modelo descentralizado, esos serían los tres elementos del sistema, todo lo que signifique documentación que abastece al balance

y que luego permite hacer el análisis de resultados toda esa información está en la batería de indicadores que corresponde por un lado a todos los procesos que desplegamos, mapa de procesos integral que está desarrollado ya en el colegio y por otro lado a los objetivos estratégicos que están en los cuatro ámbitos del balance, que tú conoces.

Qué criterios e indicadores de evaluación utilizan, criterios, indicadores de evaluación los del EFQM por un lado, los estándares de gestión de calidad educativa, los estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación que incluyen los de gestión escolar, los de desempeño profesional directivo, los de desempeño profesional docente, infraestructura, me falta uno, los de los aprendizaje, son cinco, las evidencias que tenemos sobre esos procesos realizados son abundantes y cada vez más porque preparando una eventual auditoría del Ministerio de Educación nos preocupamos de levantar todas las evidencias y dejar todos los registros en todos esos grandes grupos de estándares, esos cinco.

**6. ¿Quién y en qué tiempo se establece si hay que mejorar o innovar el sistema de gestión de calidad institucional?**

Nosotros hacemos una revisión del cumplimiento del plan estratégico cuando vence entonces ahora estamos trabajando en el plan estratégico 2015-2020 entonces será en el 2020 cuando hagamos el análisis, quién lo hace el equipo directivo del colegio.

**7. ¿Qué criterios, parámetros o indicadores determinan la calidad educativa institucional?**

Los del modelo EFQM, por un lado y los estándares de gestión del Ministerio de Educación por otro lado, lo que hemos conseguido nosotros es empatarles o si quieres establecer la correspondencia entre unos y otros, dicho de otra manera para el criterio uno del modelo EFQM que se refiere al liderazgo nosotros tenemos los estándares algunos de gestión escolar y de desempeño profesional directivo, no cierto, y así en los procesos podemos tener los de infraestructura, los de gestión escolar correspondientes al criterio cinco del EFQM, el criterio dos

también estaría en el de gestión escolar todo lo que es política, ahora se llama estrategia, antes se llamaba política y estrategia ese criterio, entonces esos son a los que nosotros respondemos. Qué criterios, parámetros o indicadores determinan la calidad educativa institucional, esos, en el EFQM estamos ahora nosotros con una acreditación +400 estamos ya trabajando en la memoria para la +500 y esos serían los parámetros un +500 que determinaría que estamos en un grupo ya muy reducido de instituciones educativas a nivel mundial que tienen ese reconocimiento del EFQM y tener todo en verde en auditoría educativa del Ministerio de Educación.

**8. ¿Un modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad puede ser entendido como un indicador de calidad? si, no, por qué.**

De hecho, de hecho sí, habría que conceptualizar un poquito acerca de la calidad primero, no cierto, entonces cómo se entiende la calidad, pues la calidad es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los grupos de interés o del cliente básicamente para que sea calidad realmente tiene que ser de todos los grupos de interés que intervienen, otra vez es la satisfacción plena de las expectativas de los grupos de interés, se dice que es calidad total cuando aparte de ser satisfechas son superadas esas expectativas, entonces como parte de la calidad el concepto de calidad y del sistema descrito anteriormente de gestión de calidad, incluyen la observación sistemática y detallada de los resultados que se obtienen, si es que yo tengo para hacerlo un modelo de evaluación de ese sistema de gestión de calidad estoy declarando a través de ese modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad que no me quedo en la medición solo de la gestión en nuestro caso escolar, a través del sistema de gestión de calidad sino que también evalúo ese mismo sistema, entonces sería para mí un indicador muy importante de calidad de un centro o de una institución, porque me garantizaría que no estoy evaluando solo la gestión del centro, sino evaluando el sistema que yo he declarado como sistema de gestión de calidad del centro, no cierto, entonces claro si la pregunta puede ser entendido como un indicador de calidad me parece que como uno de

los más importantes, porque estaría validando la forma en que controlo la calidad, no la gestión, sino la calidad.

**9. ¿El rendimiento escolar de los estudiantes depende de los procesos de gestión educativa y del constructo de un modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad?**

Pues el sistema de gestión de calidad es abarcativo de todos los procesos, o abarca a todos los procesos que se desarrollan en una institución educativa, no cierto, nosotros hacemos una distinción entre lo educativo y lo educacional, entendiendo que lo educacional es todo aquello que permite que se dé el hecho educativo como por ejemplo la gestión de la infraestructura, no cierto, de las instalaciones, del transporte escolar, la gestión de las personas, toda la parte administrativa que además se aplica a cualquier institución pública, privada o de cualquier sostenimiento, fiscomisional por ejemplo, entonces como el sistema de gestión de calidad lo abarca todo, el modelo de evaluación de ese sistema también abarcarían los resultados que se obtienen y que se controlan a través de ese sistema de gestión de calidad, uno de ellos el rendimiento escolar de los estudiantes entonces yo me referiría a ese rendimiento como para referirse más a la semántica a la codificación del Ministerio de Educación como los estándares de aprendizaje que dependen esos aprendizajes de los estudiantes, me parece que es esa la pregunta, de cómo se gestionan efectivamente y sí creo que hay una relación directa una correlación positiva muy fuerte entre la calidad en términos generales con que se gestiona un centro escolar y los resultados académicos de los estudiantes, en otras palabras a mayor calidad mejores resultados académicos, por lo tanto, evaluar ese sistema de gestión de calidad impactará finalmente también en los aprendizajes en todos los procesos y sobre todo en los aprendizajes que son los procesos misionales, es decir los que se despliegan o se ejecutan, se desarrollan a través de los procesos clave de una institución educativa.

### **3.2.2.1 DISCUSIÓN**

El sistema EFQM y el Balanced Scorecard son herramientas propias para evaluar o para medir lo que se está haciendo dentro de la institución educativa. Todo el inventario de indicadores está alimentado por los resultados y la gestión. Las evidencias son el valor que se tiene sobre los procesos, es un repositorio acorde a los indicadores, objetivos y base de la visión institucional.

Dentro de un sistema hay indicadores que tienen sus metas y probablemente no funcione porque los procesos de gestión pueden ser irrelevantes ante las necesidades que le urgen a la institución. Las instituciones que llevan una certificación son acreditadas bajo normas específicas de calidad, deberán mantener y cumplir con los requisitos establecidos en el sistema y dentro de la norma certificada.

La institución, por tanto, debe evaluar la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para poder alcanzar con éxito la gestión de calidad.

La calidad es fundamental en la consecución del fin organizacional, el sistema de gestión de calidad es importante porque cumple como principio de calidad, gestiona procesos que ahora se los entiende como gestión con agilidad, dentro de proyectos, que son las necesidades sentidas por algo.

Uno de los aspectos que también se revela es la necesidad de evaluar el sistema de gestión de calidad institucional a través de un modelo que permita esbozar la mejora de los procesos de gestión, dar una continuidad y tener resultados sobre la excelencia y eficacia de la gestión por procesos, esto se establece como propuesta e innovación y mejora de la calidad educativa institucional.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA**

### **4.1 TÍTULO**

Modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad institucional.

### **4.2 JUSTIFICACIÓN**

Los alcances proyectados dentro del sistema educativo han exigido a las distintas instituciones educativas a hacerse ávidas de herramientas que sostengan sus procesos, con lo cual se puedan conseguir resultados acordes a las necesidades suscritas por las leyes y regulaciones implementadas dentro del sistema educativo nacional, además de los lineamientos establecidos por políticas internacionales de calidad institucional.

La calidad educativa es un tema que ha surgido durante esta última década dentro del panorama educativo, las instituciones están exigidas a formalizar sus procesos, a evidenciar los alcances que están teniendo en su gestión, a demostrar y certificar lo que están haciendo, para mantenerse dentro del grupo de consignatarios del servicio educativo.

El poseer un sistema de gestión de calidad promueve procesos de mejora institucional, es un sentir importante que parte de las creencias de la gente, que un sistema mejora o no mejora, o que en su caso puede entorpecer los procesos de la institución y no la permita avanzar. Una institución educativa que posee un sistema de calidad alcanza resultados de excelencia en sus procesos en comparación a una institución que no tiene implantado un sistema de gestión de calidad.

La Unidad Educativa Tomás Moro cuenta desde el año 2000 con un sistema de gestión de calidad, modelo EFQM, antes de que el Ministerio de

Educación implementara los estándares de calidad educativa, previstas en la Constitución del 2008, como requisito de excelencia y de calidad educativa. Se estableció el sistema de gestión de calidad como requisito institucional porque se enfoca hacia la mejora continua y excelencia de los procesos de gestión. Además de proveer un servicio de calidad a sus usuarios.

Cada sistema de calidad tiene sus fortalezas y tiene sus debilidades, y depende del estado de madurez de la organización que quiera aplicarlo. Se puede decir que los sistemas de calidad son el resumen de las mejores prácticas empresariales mundiales, las que se debe imitar para llegar a la excelencia y calidad establecida dentro de las políticas mundiales de calidad. Lo bueno de los sistemas es que no son prescriptivos, es decir, son prácticas que cada uno puede adaptar a sus realidades, imitar en su propio contexto.

Normalmente todos los sistemas tienen particularidades o campos críticos en que se forman: liderazgo, la estrategia, las operaciones y los resultados. Además de una comprensión dentro del desarrollo de los activos intangibles, capital organizacional, capital humano y capital de conocimiento, entre otros elementos que los constituyen.

El desarrollo de las operaciones a través de los procesos, el contacto con los clientes y la satisfacción de sus necesidades y los resultados que permitan la sostenibilidad del negocio, permiten comprender el sistema.

La mejora continua es el resultado de aplicar el círculo de Deming, planificar, hacer, verificar y actuar, por tanto, mejorar lo que se está haciendo. El objeto fundamental de cualquier sistema de calidad es el de la mejora continua para alcanzar un objetivo predeterminado, consiguiendo mantenerse de tal forma o logrando subir de escalón; el asunto es si se



está logrando una meta de manera sostenida y ver si se está alcanzado el máximo rendimiento o tiene ámbitos de mejora. En definitiva, preguntarse sobre cuáles son las mejoras con valor agregado y las que van a producir excedentes de calidad.

Se han realizado muy pocos estudios sobre evaluación de los sistemas de gestión de calidad bajo las circunstancias de la mejora continua. Se ha producido la búsqueda necesaria de poder reafirmar si todo es evaluable o si es mejor no tener un sistema de evaluación. Se mide por la aplicación de los resultados del sistema y si permite de manera eficiente cumplir con la misión y la visión de la institución (ideario institucional).

Es necesario comprender la situación que afecta a toda institución cuando no sabe cómo bajar la estrategia al campo de acción sin percatarse de que su sistema de gestión no está cumpliendo con las expectativas planteadas acorde a las necesidades institucionales. La idea es que un buen sistema de calidad permita ejecutar y medir el logro en la estrategia, por eso es bueno tener una mezcla de sistemas o ejecutar con claridad la propuesta provista por el mismo sistema.

La propuesta de un modelo de evaluación surge de la necesidad de garantizar la calidad del sistema de gestión de calidad y favorecer a la mejora continua; identificar lo que se está haciendo bien para subir la meta o en el caso de que se esté haciendo algo mal, regular el sistema de calidad para que se pueda avanzar en el proceso de mejora de la calidad y alcanzar lo predeterminado por los parámetros o indicadores de calidad.

Por tanto, se deben desplegar cada uno de los indicadores para visualizar en donde se debe corregir o mejorar el proceso de gestión.

A través del modelo de evaluación se podrá advertir si el sistema de calidad institucional falla o es la comprensión de los líderes sobre el potencial del sistema lo que falla, puede ser que el problema sea quien lo gestiona. Si los lineamientos establecidos por el sistema de gestión no se cumplen acorde a los indicadores y al momento de evaluar el sistema surgen evidencias de ello, en alguna parte del sistema de gestión de calidad hay alguna causa para que falle.

La propuesta parte de la novedad de que no existen lineamientos sobre un modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad o de que hay propuestas limitadas sobre lo que se debe hacer cuando la calidad no funciona por la regular aplicación de un sistema de calidad.

Ante todo, se presenta la novedad de ser una propuesta innovadora dentro del campo del conocimiento, por la correlación que se hace entre elementos presentes en distintos ámbitos teóricos y de la acción.

Lo que se presenta a través de la propuesta son mecanismos de seguimiento o evaluación del sistema de gestión de calidad a partir de un constructo que permita evidenciar de forma objetiva las acciones que se están llevando a cabo sobre las políticas de calidad y que permitan el ejercicio de los objetivos de la calidad institucional.

Lo que se pretende es dar a conocer si el sistema permite mejorar en todos los indicadores o no, es decir, si el sistema de calidad abarca todos los indicadores y es bueno en la medida en que admite alcanzar la mayoría de las metas en todos los indicadores, eso es el trabajo del sistema, el establecimiento de buenas prácticas organizativas.

El modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad es factible como propuesta porque cumple con requisitos estándar de mejora de la calidad y a la vez como un indicador de calidad. Es un instrumento indispensable al momento de establecer la calidad con la finalidad de alcanzar la mayor ventaja competitiva posible, con el objetivo de alcanzar la excelencia como meta para la organización, tratándose de reflejar en los objetivos y gestión de las instituciones que lo hacen, «benchmarking». Como mecanismo de medición se constituye en un sistema integrado de gestión de calidad.

Los beneficiarios de la propuesta son de forma directa todos los miembros de la institución educativa por la evaluación del sistema de gestión de calidad; además, de todas las instituciones que requieran de un instrumento de evaluación de su sistema de gestión. La propuesta contribuye al ámbito social y de una forma directa al campo educativo como herramienta de mejoramiento de la calidad institucional.

### **4.3 OBJETIVO**

Orientar los procesos de mejora institucional, mediante la evaluación del sistema de gestión de calidad, para realizar ajustes o actualizaciones o rediseño de los niveles que presenta la organización dentro de su implementación, para optimizar los procesos del sistema de gestión de calidad educativo institucional.

### **4.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta parte del diseño realizado de un modelo de evaluación de los sistemas de calidad (MESGC), logrado a través del análisis teórico y la búsqueda de criterios que permitan alcanzar el objetivo planteado, esto es, validar a través de evidencias objetivas las acciones llevadas a cabo por la institución para el cumplimiento de los indicadores de calidad previstos por el sistema de gestión de calidad implementado.

La propuesta ha sido trabajada a partir del diagnóstico situacional de una institución que cuenta con un sistema de gestión de calidad, por ello se ha logrado acceder a datos sobre sus procesos, al permitir tomar sus resultados como parte de la mejora de la calidad.

Además, la propuesta surge del examen realizado a elementos o componentes de los sistemas de gestión de calidad más utilizados como: el Sistema de Calidad EFQM, el Sistema de Calidad Total, el Sistema de Calidad Malcolm Baldrige y el Sistema de Gestión de Calidad ISO, así estableciendo principios generales que debería tener un sistema y desde luego, el modelo de evaluación de los sistemas de gestión de calidad.

La idea principal fue crear una herramienta como mecanismo de ajuste y control desde la implantación hasta su implementación y continuidad dentro del órgano jurídico de la institución.

Las metas previstas a través de la propuesta se fijan en: evaluar el sistema de gestión de calidad institucional alcanzando el 100% de efectividad, y alcanzar el proceso de mejora de la calidad en el 95% de indicadores previstos dentro del sistema de gestión de calidad implementado.

El modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad está compuesto desde parámetros establecidos por la calidad, partiendo de las dimensiones o áreas principales de la gestión, cinco en total, ubicando dentro de cada uno de ellos elementos propios de la gestión de calidad (Véase Tabla N° 18).

El modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad se desarrolla a partir de la estructura del “Círculo de Calidad” de Deming (Véase Figura N° 24), haciendo evidente que cada uno de los procesos de gestión se

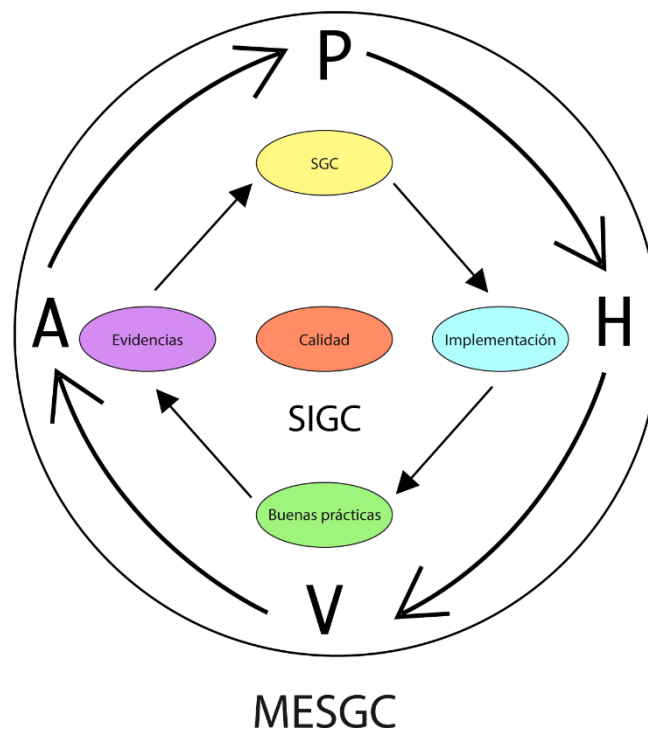
relaciona con una dimensión del modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad:

- Planificar (P): Sistema de Gestión de Calidad (SGC)
- Hacer (H): Implementación (I)
- Verificar (V): Buenas prácticas (BP)
- Actuar (A): Evidencias (E)

Además, como presupuesto final que determina la excelencia y como certificación de la evaluación del sistema institucional, logrando la calidad, y mejora, mediante la evaluación del sistema de calidad, surge:

- Sistema Integrado de Gestión de Calidad (SIGC): Calidad (Q)

**Figura N° 24: Diagrama del Modelo de Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad**



Elaborado por: Pazmiño, Jorge (2017).

**Tabla N° 18: Modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad institucional**

<b>Dimensión o área de gestión</b>	<b>Puntaje total al área de gestión</b>	<b>Elementos de la gestión</b>	<b>Ponderación de elementos de la gestión</b>	<b>Círculo de la calidad</b>
1. Sistema de gestión de calidad	180 puntos	1.1. Liderazgo	1.1. 40 puntos	P
		1.2. Planificación estratégica	1.2. 40 puntos	
		1.3. Clientes	1.3. 20 puntos	
		1.4. Resultados	1.4. 40 puntos	
		1.5. Mejora continua	1.5. 40 puntos	
2. Implementación	150 puntos	2.1. Procesos	2.1. 50 puntos	H
		2.2. Estrategias	2.2. 30 puntos	
		2.3. Instrumentos	2.3. 20 puntos	
		2.4. Resultados	2.4. 50 puntos	
3. Buenas prácticas	200 puntos	3.1. Seguimiento	3.1. 25 puntos	V
		3.2. Evaluación	3.2. 30 puntos	
		3.3. Actualizaciones	3.3. 20 puntos	
		3.4. Mejoras	3.4. 20 puntos	
		3.5. Rediseños en los servicios	3.5. 30 puntos	
		3.6. Ajustes	3.6. 25 puntos	
		3.7. Resultados	3.7. 50 puntos	
4. Evidencias	190 puntos	4.1. Satisfacción	4.1. 30 puntos	A
		4.2. Reconocimiento	4.2. 50 puntos	
		4.3. Demandas	4.3. 30 puntos	
		4.4. Aporte sociedad	4.4. 30 puntos	
		4.5. Resultados	4.5. 50 puntos	
5. Calidad	280 puntos	5.1. Innovación	5.1. 50 puntos	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD
		5.2. Eficiencia	5.2. 30 puntos	
		5.3. Eficacia	5.3. 30 puntos	
		5.4. Competitividad	5.4. 40 puntos	
		5.5. Reclamaciones	5.5. 30 puntos	
		5.6. Certificación	5.6. 50 puntos	
		5.7. Resultados	5.7. 50 puntos	
<b>Puntaje total</b>	<b>1000 puntos</b>		<b>1000 puntos</b>	

**Puntaje para las distintas áreas de gestión y elementos de gestión institucional.**

Elaborado por: Pazmiño, Jorge (2017).

El modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad distribuye un puntaje total por área, la de mayor importancia es la Calidad (280 puntos), seguida por la de Buenas Prácticas (200 puntos), Evidencias (190 puntos), el Sistema de Gestión de Calidad (180 puntos) e Implementación (150 puntos). Se desglosa cada área para una ponderación en función de cumplimiento o alcance por cada elemento logrado, a través de indicadores propios (Véase Tabla N° 19).

El modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad ha sido constituido para su fácil aplicación, como instrumento de acceso para todo el cuerpo colegiado que requiera evidenciar la excelencia de su sistema de gestión implementado.

**Tabla N° 19: Ponderación de elementos de la gestión**

Grado	Atributo reconocido	Ponderación en función al cumplimiento
1	Sin particularidad alguna	0%
2	Alguna particularidad	25%
3	Particularidad	50%
4	Particularidad clara	75%
5	Particularidad evidente	100%

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

### **¿Cómo permite la función de evaluar y orientar el MESGC?**

El MESGC permite evaluar el sistema de gestión de calidad institucional, partiendo de los componentes expuestos, tomando la dimensión o área de la gestión y a través de los elementos de la gestión descritos, evaluar los mismos, valorar cada uno de los logros alcanzado dentro de lo previsto por los principios de la calidad institucional.

Se debe desplegar cada elemento, puede ser a través de indicadores, para poder tener una evidencia clara del proceso incorporado dentro de la gestión. Posteriormente se procede a ponderar el elemento de la gestión,

cuando exista o no un atributo reconocido de lo que se está haciendo, a partir de la escala asignada.

Cuando se ha realizado la ponderación de todos los elementos se procede a la sumatoria correspondiente del puntaje alcanzado, determinando cuál es el valor alcanzado, este se establece sobre un total final de 1000 puntos. El rango o valor referencial mínimo se establece dentro de 700 puntos, siendo la capacidad de implementación primaria o básica del sistema de gestión de calidad institucional (Véase Tabla N° 20).

**Tabla N° 20: Niveles de logro de la evaluación del sistema de gestión de calidad**

Medida	Nivel de logro	Puntaje alcanzado
Regular	Implementación insuficiente	500 - 699
Bajo	Implementación primaria	700 - 799
Medio	Implementación satisfactoria	800 - 899
Alto	Implementación efectiva	900 - 1000

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

Cuando se ha obtenido el nivel de logro a través del puntaje final se puede evidenciar en qué medida se encuentra la implementación del sistema de gestión de calidad institucional, para lo cual se procede a revisar las dimensiones de gestión que obtuvieron puntajes menores al mínimo del total requerido o el 50% adjudicado del puntaje, como alarma de requerimientos urgentes a la revisión de los procesos o elemento de la gestión de calidad.

Una vez evidenciada la necesidad o el requerimiento de proceso de mejora del sistema de gestión de calidad se procede a plantear estrategias de para



alcanzar niveles de satisfacción y excelencia de calidad (Véase Tabla N° 21).

**Tabla N° 21: Matriz de orientación de los procesos de gestión**

Dimensión de la gestión	Elemento de la gestión	Estrategia	Ajuste	Alcance	Tiempo	Responsable	Observaciones
1. Sistema de gestión de calidad							
2. Implementación							
3. Buenas prácticas							
4. Evidencias							
5. Calidad							

**Elaborado por:** Pazmiño, Jorge (2017).

Como parte del proceso se procedió a validar el instrumento (MESGC) dentro de la institución, con la colaboración de la coordinadora de calidad de la Institución, MSc. Catalina Álvarez, y se está procediendo a la aplicación del modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad institucional.

El proceso del modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad se puede automatizar mediante un software utilizando distintas herramientas que provee la tecnología. Se propone esto como parte de la mejora de los procesos de gestión y para que el modelo de evaluación del sistema de calidad sea un recurso más eficaz en su aplicación, siendo mucho más rápido y provea de beneficio durante el uso y la labor de la herramienta de calidad.

El modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad se ha propuesto como contribución al proyecto de mejora institucional, en aportar al sistema educativo y a gestores educativos de una herramienta de gestión de calidad, vinculado al proceso de mejora continua, y además, de apoyar a futuras investigaciones con conocimientos de gestión y sistemas de calidad.

La propuesta elaborada tiene un impacto socio-económico alto porque contribuye al desarrollo de la sociedad, ya que, a través de la aplicación en la institución, ha permitido que todo el grupo humano, que la compone, optimice su participación dentro de la organización. Se puede mencionar que también se focaliza en el principio benchmarking que tiene la institución y que otras instituciones al ver el referente de calidad utilicen el modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad.

#### **4.5 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta se valida mediante el criterio de usuario y además se sometió al criterio de especialistas. La validez establecida para la propuesta está determinada por la validez de contenido, haciendo referencia al grado en que la medición abarca la escala de significados que comprende el concepto. Por tanto, según Chiner (s.f.) es el grado en que la propuesta presenta una muestra adecuada de los contenidos referidos, sin omisiones y sin desequilibrios de contenido.

Se ha tomado la validez de contenido porque reposa generalmente en el juicio de peritos o especialistas en el campo de estudio. La validez de contenido se basa en dos aspectos fundamentales: la definición precisa del dominio y en el juicio sobre el grado de suficiencia con que ese dominio se evalúa. El Índice de validez de contenido está formulado de la siguiente forma:

$$IVC = (ne - N/2) / (N/2)$$

Donde  $ne$  es el número de especialistas que han valorado el contenido como esencial y  $N$  es el número total de especialistas que han evaluado el contenido. El IVC oscila entre +1 y -1, siendo las puntuaciones positivas las que indican una mejor validez de contenido. Un índice  $IVC = 0$  indica que la mitad de los expertos han evaluado el contenido como esencial. Los contenidos con una bajo IVC no son válidos.

La propuesta se valida mediante el método criterio de usuario, la MSc. Catalina Álvarez, Coordinadora de Calidad de la Unidad Educativa Tomás Moro, a través de un cuestionario, determinó que la propuesta es muy satisfactoria y contribuye al desarrollo de la calidad institucional.

Además, se realiza la validación al criterio de tres especialistas, PhD. Juan Mato, PhD. Juan José La Calle, y MBA. Santiago Ramírez, que manifestaron su satisfacción sobre la propuesta y que tiene un gran nivel de impacto social.

## **CONCLUSIONES**

El estudio realizado permite que se lleguen a las siguientes conclusiones:

A partir del análisis de los fundamentos teóricos se sienta las bases para comprender la estructura de los sistemas de gestión de calidad, evidenciando los procesos que se tienen y los alcances que se pueden conseguir al estar orientados hacia los resultados, estableciendo una mejorar continua y obteniendo cada vez mejores resultados, tomando el principio «hacer las cosas bien».

La metodología utilizada ha permitido realizar el estudio, diagnóstico y diseño de la propuesta, a través de los métodos se ha podido evidenciar y constatar que se debe implantar un modelo de acuerdo a la realidad y a las necesidades que presente el entorno al cual está sujeto la institución, para que cuando se encuentre implementado llegar a la completa satisfacción y exigencia de sus clientes.

El análisis realizado sobre los datos obtenidos ha revelado las debilidades e insuficiencias que se presentan sobre lo que son los sistemas de calidad, de cómo hay una incidencia en los procesos de mejora continua, de alcanzar niveles de calidad y la necesidad de evaluar los sistemas de gestión de calidad.

Se presenta una propuesta para responder la necesidad evidenciada de poder mejorar los procesos de gestión de calidad institucional, a través de un modelo de evaluación de los sistemas de gestión de calidad (MESGC), como un indicador de calidad, porque garantiza que se está evaluando y validando la forma en cómo se controla la calidad institucional.

La propuesta a partir de los criterios de validez tiene perspectivas de ser aplicada para la evaluación de los sistemas de gestión de calidad institucional.

## **RECOMENDACIONES**

Las conclusiones que la investigación determinó permiten que se realicen las siguientes recomendaciones:

Se puede seguir profundizando en el estudio del tema, en cuanto a la calidad y los sistemas de gestión de calidad, ampliando el campo de conocimiento.

Se sugiere el uso de otros métodos para el análisis, elaboración o diseño de otros tipos de modelos de evaluación para determinar la calidad de los procesos de lo que se determina como sistemas de gestión de calidad institucional.

Se recomienda la elaboración de un manual de procedimientos para la instrumentación del modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad (MESGC) ajustado a las políticas de calidad.

Se sugiere la automatización del modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad, mediante un software utilizando distintas herramientas que provee la tecnología.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, R. R. (s.f.). *ucsm.edu.pe*. Recuperado el 17 de Agosto de 2015, de <https://www.ucsm.edu.pe/rabarcaf/GestCaliComHuma.pdf>
- Acevedo, R. (1989). *Técnicas de documentación e investigación*. México: Universidad Nacional Abierta.
- Álvarez, L. E. (2010). *Proyecto de gado I*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Antúnez, S., y Gairín, J. (1998). *La organización escolar*. Barcelona: Editorial Graó, de Serveis Pedagògics.
- Arbitó, N., Villacís, E., y Alvear, T. (Octubre/Diciembre de 2015). La calidad se controla en el proceso. *Justicia para todos*(8), 40-43.
- Asamblea General Naciones Unidas. (2015). *Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015*. Recuperado el 03 de octubre de 2015, de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/69/L.85>
- Ausubel, D. (s.f.). *Teoría del aprendizaje significativo*. Recuperado el 01 de Agosto de 2015, de <http://www.educainformatica.com.ar/docentes/tuarticulo/educacion/ausubel/index.html>
- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. México D.F.: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Benavides, L. H. (04 de Febrero de 2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa "san Juan de Bucay" del cantón general Antonio Elizalde ( Bucay). Durante periodo 2010-2011 (tesis de maestría)*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2016, de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides\\_Gaibor\\_Luis\\_Hernan.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf)
- Bunge, M. (1972). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. Habana: Ciencias Sociales.
- Ciribini, A. (1952). *Metafísica de la educación*. Buenos Aires: Cervantes.
- Cortés, J., y Martínez, A. (1999). Diccionario de filosofía. *Relativismo*. Barcelona, España: Empresa Editorial Herder S.A.

- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit Editorial I.
- Cuenca, N. (2013). *Estándares de calidad educativa y su relación con el rendimiento escolar de los niños y niñas (tesis de maestría)*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/4329/3/Mg.DCEv.Ed.1821.pdf>
- Dávila, S. (2002). *Administración* (Vol. Tomo I). Quito: Efecto Gráfico.
- De Zubiría, J. (1995). *Los modelos pedagógicos*. Quito: Susaeta.
- Edel, R. (2003). El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1(2). Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol1n2/Edel.pdf>
- Edwards, V. (1991). *El concepto de calidad de la educación*. Santiago de Chile: UNESCO/OREALC.
- Eliozondo, A. (2001). *La nueva escuela, I. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Elizondo, A. (2001). *La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- European Comisión. (2001). *Manual Project Cycle Management. Evaluation Unit*. Brussels: EuropeAid Cooperation Office General Affairs.
- Flórez, R., y Tobón, A. (2001). *Investigación educativa y pedagógica*. Bogotá: McGraw-Hill, Interamericana, S.A.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Frola, P. (2008). *Competencias docentes para la evaluación. Diseño de reactivos para la evaluar el aprendizaje*. México: Trillas.
- Fronzizi, R. (1995). *Introducción a la axiología*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Galarza, M. A. (2010). *La gerencia educativa como factor asociado con la calidad de la educación en una institución de nivel medio (tesis de*

- maestría*). Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de <http://www.repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/1112>
- Garbanzo, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1).  
doi:dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534
- García, M. (2016). Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos. *Innovar*, 26(61), 45-64. doi:10.15446/innovar.v26n61.57119
- González, I. R., González, M., & Marroquín, P. S. (12 de Agosto de 2015). *La administración de la calidad total y círculo de control de calidad*. Recuperado el 12 de Enero de 2017, de <http://www.eumed.net/ce/2012/que-es-calidad-total.html>
- González, J. A. (2003). El rendimiento escolar. Una análisis de las variables que lo condicionan. *Revista Galego-Portuguesa de Psicoloxía e Educación.*, 8(7), 247-258. Recuperado el 14 de Agosto de 2015, de [http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/6952/RGP\\_9-17.pdf;jsessionid=A1B99FCDC478D5DE7E344EE3FD823791?sequence=1](http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/6952/RGP_9-17.pdf;jsessionid=A1B99FCDC478D5DE7E344EE3FD823791?sequence=1)
- González, L. (17 de Marzo de 2005). *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo: una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas*. Gobierno Vasco: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco Donostia-San Sebastián, 1 - 01010 Vitoria-Gasteiz. Obtenido de [http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/14809/original/La\\_evaluacion\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_proyectos.pdf](http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/14809/original/La_evaluacion_en_la_gestion_de_proyectos.pdf)
- Guasch, J. L., Racine, J. L., Sánchez, I., & Diop, M. (2008). *Sistemas de calidad y estándares hacia la construcción de ventaja competitiva*. Bogotá: Banco Mundial en coedición con Mayol Ediciones S.A. y la Universidad de Rosario.



- Heller, R. (1998). *El arte de gestionar los cambios*. Barcelona: Grijalbo Mondadori, S.A.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Isaza, A. T. (2014). *Control interno y sistema de gestión de calidad. Guía para su implantación en empresas públicas y privadas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Juran, J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad, un manual para directivos*. Madrid: Díaz de Santos, S. A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization*. (C. Ganzinelli, & A. de Gispert Ramis, Trans.) Barcelona: Gestión.
- Lalaleo, M., y Mosquera, E. (2010). *Bases epistemológicas, pedagógicas y didácticas para la planificación, metodología y evaluación*. Quito: Imprenta Guayaquil.
- Lemus, L. A. (1973). *Pedagogía. Temas fundamentales*. Buenos Aires: Kapelusz Editora.
- Lepeley, M. T. (2003). *Gestión de calidad en educación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C.V.
- Llarena, M. G., Cattapan, A. B., & De Luca, A. J. (2016). Modelo de Sistema de Gestión de Calidad para la puesta en marcha. *Suplemento SIGNOS EAD*, 1-19. Obtenido de <http://p3.usal.edu.ar/index.php/supsignosead/article/download/3675/4632>.
- López, R. (2001). *Modelo Europeo de Excelencia*. Recuperado el 06 de Febrero de 2017, de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- López, S. (2011). *Sistemas de calidad*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Luzardo, P. M., & Hemel, S. P. (1995). *Administración de instituciones educativas desde la perspectiva del P.E.I.* Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Mardones, J. M. (2001). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales: Materiales para una fundamentación científica*. Barcelona, España: Anthropos Editorial.

- Martínez, D., y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Díaz de Santos.
- Mayo, J. C., Loredó, N. A., y Reyes, S. N. (2015). En torno al concepto de calidad. Reflexiones para su definición. *Retos de la Dirección*, 9(2).
- Micronet S.A. (2004). Enciclopedia Universal Micronet. Madrid. Obtenido de <http://www.micronet.es>
- Ministerio de Educación. (2002). *Evaluación de los aprendizajes*. Quito: Orión.
- Ministerio de Educación. (2012). *Estándares de calidad educativa: Aprendizaje, Gestión Escolar, Desempeño Profesional e Infraestructura*. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.
- Ministerio de Educación. (2015). *Educación para la ciudadanía*. Recuperado el 24 de Febrero de 2016, de <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-docente-Educacion-Ciudadania-1-WEB.pdf>
- Ministerio de Educación. (2016). *Currículo de los niveles de educación obligatoria*. Quito: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Fomento. (Mayo de 2005). *Los principios básicos de la gestión de la calidad*. Recuperado el 04 de Febrero de 2017, de [https://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG\\_CASTELLANO/DIRECCIONES\\_GENERALES/TRANSPORTE\\_TERRESTRE/Documentos/CALIDAD/MEJORA/GP/](https://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/TRANSPORTE_TERRESTRE/Documentos/CALIDAD/MEJORA/GP/)
- Montenegro, E. (2005). *Post-Título. Compendio de Psicología Educativa*. Quito.
- Ordoñez, J. (s.f.). *Ciclo PHVA Planificar -Hacer -Verificar -Actuar*. Recuperado el 16 de Agosto de 2015, de [http://www.academia.edu/6698302/CICLO\\_PHVA\\_Planificar\\_-Hacer\\_-Verificar\\_-Actuar](http://www.academia.edu/6698302/CICLO_PHVA_Planificar_-Hacer_-Verificar_-Actuar)
- Orozco, J. C., Olaya, A., y Villate, V. (2009). ¿Calidad de la educación o educación de calidad? Una preocupación más allá del mercado. *Revista Iberoamericana de Educación*(51), 161-181.

- Pazmiño, J. (2009). *Implicaciones metafísicas en la formación de la conciencia en los procesos educativos (tesis de pregrado)*. Quito, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Peñate, L., y Hemel, P. (1995). *Administración de instituciones educativas desde la perspectiva del P.E.I.* Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Pérez, J., y Merino, M. (2012). *definicion.de*. Recuperado el 04 de Febrero de 2017, de <http://definicion.de/gestion/>
- Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado el 24 de Enero de 2017, de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgooverview/post-2015-development-agenda.html>
- Rodríguez, C. E. (2010). *Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTHC "Hermanos Gómez". Aplicación de AMIGA*. Camagüey: Edición electrónica gratuita. Obtenido de [www.eumed.net/libros/2010c/758/](http://www.eumed.net/libros/2010c/758/)
- Scherkenbach, W. (1994). *La ruta de Deming hacia la mejora continua*. México D.F.: Compañía Editorial Continental S.A.
- Soret, I., y De Obesso, M. (2013). *La gestión de la calidad*. Madrid: ESIC Editorial.
- Tejedor, C. (2001). *Historia de la filosofía*. Madrid: Ediciones SM.
- Tobón, S. (2006). *Competencias en la educación superior. Políticas hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Torche, P., Martínez, J., Madrid, J., y Araya, J. (2015). ¿Qué es "educación de calidad" para directores y docentes? *Calidad en la educación*(43). doi:[dx.doi.org/10.4067/S0718-45652015000200004](https://doi.org/10.4067/S0718-45652015000200004)
- Tudela, S. (2009). *upcommons.upc.edu*. Recuperado el 04 de Febrero de 2017, de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/7748/manual%20de%20gestion%20integral%20y%20procedimientos.pdf>
- UNESCO. (1998). *La educación encierra un tesoro. Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors*. Quito: Fundación El Comercio.

Velásquez, M. (s.f.). *La calidad en la educación y la calidad educativa*.

Recuperado el 01 de Agosto de 2015

Villafaña, R. (s.f.). *Calidad Total*. Recuperado el 25 de Octubre de 2015,

de <http://inn-edu.com/Calidad/CalidadTotal.pdf>

Zabalza, M. A. (1995). *Diseño y desarrollo curricular*. Madrid: Narcea, S.A.

de Ediciones.



DIRECCION DE POSGRADOS

PROGRAMA DE MAESTRIA EN PLANEAMIENTO Y

ADMINISTRACION EDUCATIVOS

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

*ENTREVISTA PARA SER APLICADA A DIRECTIVOS/AUDITORES*

Investigación: Modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad y el rendimiento escolar.

**A. INSTRUCCIONES**

- La información que sea suministrada a través de este medio, servirá como aporte para fundamentar el proyecto investigativo y potenciar la propuesta para el Modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad.

**B. OBJETIVOS**

- Recopilar información acerca del sistema de gestión de calidad y rendimiento escolar.
- Verificar la existencia del problema utilizando la intervención de gestores administrativos y académicos.

**C. CUESTIONARIO**

1. ¿La institución educativa posee un sistema de gestión de calidad? y ¿es un requisito institucional poseer un sistema de gestión de calidad educativo? si, no, por qué.
2. ¿Qué sistema de gestión de calidad es el más adecuado?
3. ¿El sistema de gestión de calidad institucional permite evidenciar los procesos que se están llevando dentro de la misma y a través de la orientación en los resultados establecer una mejorar continua, obteniendo mejores resultados?
4. ¿Se puede evaluar un sistema de gestión de calidad institucional? y ¿cómo se lo puede evaluar?
5. ¿La institución educativa cuenta con algún instrumento que evalúe su sistema de gestión de calidad? ¿Cómo realizan dentro de la institución educativa la evaluación del sistema de gestión de calidad? ¿qué criterios e indicadores de evaluación utilizan? ¿cuáles son las evidencias que tienen sobre el proceso realizado?
6. ¿Quién y en qué tiempo se establece si hay que mejorar o innovar el sistema de gestión de calidad institucional?
7. ¿Qué criterios, parámetros o indicadores determinan la calidad educativa institucional?
8. ¿Un modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad puede ser entendido como un indicador de calidad? si, no, por qué.
9. ¿El rendimiento escolar de los estudiantes depende de los procesos de gestión educativa y del constructo de un modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad?

## Anexo 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

### DIRECCION DE POSGRADOS

#### PROGRAMA DE MAESTRIA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACION EDUCATIVOS

#### CUESTIONARIO DE ENCUESTA

#### ENCUESTA PARA SER APLICADA AL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE

Investigación: Modelo de evaluación del sistema de gestión de calidad y el rendimiento escolar institucional.

#### A. INSTRUCCIONES

- Se requiere la información con fines de investigación, por lo que la encuesta es confidencial y anónima.
- Seleccione la alternativa que se ajuste a la realidad a través de un visto en el paréntesis respectivo.
- Lea detenidamente la pregunta para dar la respuesta más adecuada.

#### B. OBJETIVOS

- Recopilar información acerca del sistema de gestión de calidad y rendimiento escolar institucional.
- Verificar la existencia del problema utilizando la intervención de la academia.

#### C. CUESTIONARIO

1. ¿El poseer un sistema de gestión de calidad promueve procesos de mejora institucional?  
SIEMPRE ( )      A VECES ( )      NUNCA ( )
2. ¿La institución cuenta actualmente con qué modelos de gestión de calidad?
  - a. Modelo Europeo de Gestión de Calidad - E.F.Q.M. ( )
  - b. Modelo ISO 9001:2008 ( )
  - c. Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMGE) ( )
  - d. Otros (indique cuáles) \_\_\_\_\_
3. ¿El sistema de gestión de calidad que tiene la institución educativa le permite alcanzar los resultados esperados?  
SI ( )      NO ( )
4. ¿Los resultados que obtiene la institución justifican su proceso de gestión de calidad?  
SIEMPRE ( )      A VECES ( )      NUNCA ( )
5. ¿Se realiza una evaluación del sistema de gestión de calidad institucional?  
SI ( )      NO ( )      DESCONOCE ( )

6. ¿Se realiza un estudio acorde a las necesidades y se mejora el sistema de gestión de calidad institucional?

SIEMPRE ( )      A VECES ( )      NUNCA ( )

7. ¿Los criterios de evaluación del sistema de gestión de calidad se utilizan de forma pertinente para comprobar las prácticas institucionales?

SIEMPRE ( )      A VECES ( )      NUNCA ( )

8. ¿Qué elementos se utilizan para evaluar el sistema de gestión de calidad institucional?

- a. Excelencia ( )
- b. Eficacia ( )
- c. Gestión por procesos y hechos ( )
- d. Gestión integral ( )
- e. Resultados ( )
- f. Otros (indique cuáles) \_\_\_\_\_

9. ¿Los indicadores de evaluación del sistema de gestión de calidad son acordes a las prácticas institucionales?

SI ( )      NO ( )

10. ¿Quién determina los indicadores de evaluación del sistema de gestión de calidad institucional?

- a. La Autoridad Educativa Nacional ( )
- b. El Rector ( )
- c. El equipo de gestión de calidad (Equipo Directivo) ( )
- d. El Departamento de Gestión de Proyectos – PMO ( )
- e. Una organización externa ( )
- f. Otros (indique cuáles) \_\_\_\_\_

11. ¿Existe la participación de toda la comunidad educativa en la evaluación del sistema de gestión de calidad institucional?

SIEMPRE ( )      A VECES ( )      NUNCA ( )

12. ¿La planificación, organización y sistematización de los procesos son parte esencial de la gestión de la calidad institucional?

SI ( )      NO ( )

13. ¿El sistema de gestión institucional toma en cuenta a todos los grupos de interés?  
SIEMPRE ( )      A VECES ( )      NUNCA ( )

14. ¿Existe satisfacción sobre los procesos institucionales?  
SI ( )      NO ( )

15. ¿Quién se encarga de evaluar el sistema de gestión de calidad institucional?

- a. La Autoridad Educativa Nacional ( )
- b. El Rector ( )
- c. El equipo de gestión de calidad ( )
- d. El Departamento de Gestión de Proyectos – PMO ( )
- e. Una organización externa ( )
- f. Otros (indique cuáles) \_\_\_\_\_

16. ¿Los resultados obtenidos en el rendimiento escolar de los estudiantes depende directamente de los procesos de gestión?  
SIEMPRE ( )      A VECES ( )      NUNCA ( )

GRACIAS POR SU COLABORACION





ANEXO 2  
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO DE LA PROPUESTA: *Modelo de evaluación del Sistema de Gestión de Calidad*

3 = MUY SATISFACTORIO    2 = SATISFACTORIO    1 = POCO SATISFACTORIO

ASPECTOS	3	2	1	OBSERVACIONES
1. EL TEMA: • Identificación de la propuesta. • Originalidad. • Impacto.	+			
2. OBJETIVO: • Determinación clara y concisa. • Factibilidad. • Utilidad.	+			
3. JUSTIFICACIÓN: • Contribuye a mejorar la organización. • Contribuye un aporte para la institución o empresa.	+			
4. FUNDAMENTACIÓN TEORICA: • Se fundamenta en teorías científicas contemporáneas. • Los conceptos son de fácil comprensión. • Utiliza terminología básica y específica.	+			
5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA: • Presenta un orden lógico. • Tiene coherencia entre si los componentes de la propuesta. • Se ajusta a la realidad del contexto social. • Es sugestivo e interesante. • Es de fácil manejo.	+			
<b>TOTAL</b>				

VALIDADO POR: Nombre: <i>JUAN JOSE LA CALLE DOMINGUEZ</i>			
Área de Trabajo: <i>POSTGRADO</i>	Título Profesional: <i>Doctor</i>	Cargo u Ocupación: <i>PROFESOR</i>	Año de Experiencia: <i>30</i>
Observaciones:			
Fecha: <i>20/02/17</i>	Telf.: <i>0948069286</i>	Dirección del Trabajo: <i>POSTGRADOS</i>	C.I.: <i>1756604227</i>

f.   
VALIDADOR.  
*1756604227*



ANEXO 2  
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO DE LA PROPUESTA: *Modelo de evaluación del Sistema de Gestión de Calidad*

3 = MUY SATISFACTORIO      2 = SATISFACTORIO      1 = POCO SATISFACTORIO

ASPECTOS	3	2	1	OBSERVACIONES
1. EL TEMA: • Identificación de la propuesta. • Originalidad. • Impacto.	+			
2. OBJETIVO: • Determinación clara y concisa. • Factibilidad. • Utilidad.	+			
3. JUSTIFICACIÓN: • Contribuye a mejorar la organización. • Contribuye un aporte para la institución o empresa.	+			
4. FUNDAMENTACIÓN TEORICA: • Se fundamenta en teorías científicas contemporáneas. • Los conceptos son de fácil comprensión. • Utiliza terminología básica y específica.	+			
5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA: • Presenta un orden lógico. • Tiene coherencia entre sí los componentes de la propuesta. • Se ajusta a la realidad del contexto social. • Es sugestivo e interesante. • Es de fácil manejo.	+			
<b>TOTAL</b>				

<b>VALIDADO POR:</b>	Nombre: <i>Juan Nato</i>		
Área de Trabajo.	Título Profesional. <i>PhD</i>	Cargo u Ocupación. <i>Doc - Inv.</i>	Año de Experiencia. <i>25</i>
<b>Observaciones:</b>			
Fecha: <i>20-02-2017</i>	Tel.: <i>0984104559</i>	Dirección del Trabajo: <i>UTC</i>	C.I: <i>1756944281</i>

f. *J. Nato*  
VALIDADOR.



ANEXO 2  
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO DE LA PROPUESTA: *Módulo de evaluación del Sistema de Gestión de Calidad*

3 = MUY SATISFACTORIO    2 = SATISFACTORIO    1 = POCO SATISFACTORIO

ASPECTOS	3	2	1	OBSERVACIONES
1. EL TEMA: <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de la propuesta.</li> <li>Originalidad.</li> <li>Impacto.</li> </ul>	X			
2. OBJETIVO: <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinación clara y concisa.</li> <li>Factibilidad.</li> <li>Utilidad.</li> </ul>	X			
3. JUSTIFICACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuye a mejorar la organización.</li> <li>Contribuye un aporte para la institución o empresa.</li> </ul>	X			
4. FUNDAMENTACIÓN TEORICA: <ul style="list-style-type: none"> <li>Se fundamenta en teorías científicas contemporáneas.</li> <li>Los conceptos son de fácil comprensión.</li> <li>Utiliza terminología básica y específica.</li> </ul>	X			
5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA: <ul style="list-style-type: none"> <li>Presenta un orden lógico.</li> <li>Tiene coherencia entre si los componentes de la propuesta.</li> <li>Se ajusta a la realidad del contexto social.</li> <li>Es sugestivo e interesante.</li> <li>Es de fácil manejo.</li> </ul>	X			
<b>TOTAL</b>				

<b>VALIDADO POR:</b>	Nombre: <i>SANTIAGO FERNANDO RAMIREZ</i>		
Área de Trabajo: <i>INFORMÁTICA</i>	Título Profesional: <i>ING. SISTEMAS</i>	Cargo u Ocupación: <i>DIRECTOR EJECUTIVO</i>	Año de Experiencia: <i>12</i>
<b>Observaciones:</b>			
Fecha: <i>20/02/2016</i>	Telf.: <i>0995294192</i>	Dirección del Trabajo: <i>QUITO</i>	C.I: <i>1713065905</i>

f. *Saul Jaul?*  
VALIDADOR.



ANEXO 2  
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO DE LA PROPUESTA: Modelo de evaluación del Sistema de Gestión de Calidad.

3 = MUY SATISFACTORIO    2 = SATISFACTORIO    1 = POCO SATISFACTORIO

ASPECTOS	3	2	1	OBSERVACIONES
<b>1. EL TEMA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de la propuesta.</li> <li>Originalidad.</li> <li>Impacto.</li> </ul>	X			
<b>2. OBJETIVO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinación clara y concisa.</li> <li>Factibilidad.</li> <li>Utilidad.</li> </ul>	X			
<b>3. JUSTIFICACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuye a mejorar la organización.</li> <li>Contribuye un aporte para la institución o empresa.</li> </ul>	X			
<b>4. FUNDAMENTACIÓN TEORICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se fundamenta en teorías científicas contemporáneas.</li> <li>Los conceptos son de fácil comprensión.</li> <li>Utiliza terminología básica y específica.</li> </ul>	X			
<b>5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presenta un orden lógico.</li> <li>Tiene coherencia entre si los componentes de la propuesta.</li> <li>Se ajusta a la realidad del contexto social.</li> <li>Es sugestivo e interesante.</li> <li>Es de fácil manejo.</li> </ul>	X			
<b>TOTAL</b>				


<b>VALIDADO POR:</b>	Nombre: <u>Catalina Alvarez Carrero</u>		
Área de Trabajo: <u>CALIDAD</u>	Título Profesional: <u>Msc. en Educación</u>	Cargo u Ocupación: <u>Cod. de Calidad</u>	Año de Experiencia: <u>10</u>
Observaciones:			
Fecha: <u>17/02/2017</u>	Tel: <u>3202344</u>	Dirección del Trabajo: <u>Av. de las Organizaciones</u>	C.I: <u>010506933-3</u>

  
VALIDADOR.



ANEXO 6  
CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD

CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD		
O= OPTIMA B= BUENA R= REGULAR D= DEFICIENTE		
ITEMS	B	OBSERVACIONES
1	<input type="radio"/>	
2	<input type="radio"/>	
3	<input type="radio"/>	
4	<input type="radio"/>	
5	<input type="radio"/>	
6	<input type="radio"/>	
7	<input type="radio"/>	
8	<input type="radio"/>	
9	<input type="radio"/>	

f...  .....  
VALIDADOR  
CC... 1726604227 .....





ANEXO 6  
CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD

CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD		
O= OPTIMA B= BUENA R= REGULAR D= DEFICIENTE		
ITEMS	B	OBSERVACIONES
1	O	
2	O	
3	O	
4	B	
5	B	
6	O	
7	O	
8	O	
9	O	

f. Souza  
VALIDADOR  
CC. 173065905







ANEXO 7  
LENGUAJE

ITEMS	LENGUAJE	
	A= ADECUADO	I= INADECUADO
C	OBSERVACIONES	
1	A	
2	A	
3	A	
4	A	
5	A	
6	A	
7	A	
8	A	
9	A	

f. *J. Zamora*  
VALIDADOR  
CC. 1256744184



ANEXO 7  
LENGUAJE

		LENGUAJE	
		A= ADECUADO	I= INADECUADO
ITEMS	C	OBSERVACIONES	
1	A		
2	A		
3	A		
4	A		
5	A		
6	A		
7	A		
8	A		
9	A		

f. *Sau Juan*  
VALIDADOR  
CC...173065705



ANEXO 6  
CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD


CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD		
O= OPTIMA B= BUENA R= REGULAR D= DEFICIENTE		
ITEMS	B	OBSERVACIONES
1	<input type="radio"/>	
2	<input type="radio"/>	
3	<input type="radio"/>	
4	<input type="radio"/>	
5	<input type="radio"/>	
6	<input type="radio"/>	
7	<input type="radio"/>	
8	<input type="radio"/>	
9	<input type="radio"/>	
10	<input type="radio"/>	
11	<input type="radio"/>	
12	<input type="radio"/>	
13	<input type="radio"/>	
14	<input type="radio"/>	
15	<input type="radio"/>	
16	<input type="radio"/>	

f.   
VALIDADOR  
CC.....1256604227.....



ANEXO 6  
CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD

CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD		
O= OPTIMA B= BUENA R= REGULAR D= DEFICIENTE		
ITEMS	B	OBSERVACIONES
1	<input checked="" type="radio"/>	
2	<input type="radio"/>	
3	<input type="radio"/>	
4	<input type="radio"/>	
5	<input type="radio"/>	
6	<input type="radio"/>	
7	<input type="radio"/>	
8	<input type="radio"/>	
9	<input type="radio"/>	
10	<input type="radio"/>	
11	<input type="radio"/>	
12	<input type="radio"/>	
13	<input type="radio"/>	
14	<input type="radio"/>	
15	<input type="radio"/>	
16	<input type="radio"/>	

f.   
VALIDADOR  
CC. 125.621.428



ANEXO 6  
CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD


CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD		
O= OPTIMA B= BUENA R= REGULAR D= DEFICIENTE		
ITEMS	B	OBSERVACIONES
1	0	
2	0	
3	0	
4	0	
5	0	
6	0	
7	0	
8	0	
9	0	
10	0	
11	0	
12	0	
13	0	
14	0	
15	0	
16	0	

f. *Saujau?*.....  
VALIDADOR  
CC. *31066705*.....



ANEXO 7  
LENGUAJE


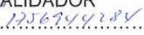
		LENGUAJE	
		A= ADECUADO	I= INADECUADO
ITEMS	C	OBSERVACIONES	
1	A		
2	A		
3	A		
4	A		
5	A		
6	A		
7	A		
8	A		
9	A		
10	A		
11	A		
12	A		
13	A		
14	A		
15	A		
16	A		

f.   
VALIDADOR  
CC. 056684227



ANEXO 7  
LENGUAJE

		LENGUAJE	
		A= ADECUADO	I= INADECUADO
ITEMS	C	OBSERVACIONES	
1	A		
2	A		
3	A		
4	A		
5	A		
6	A		
7	A		
8	A		
9	A		
10	A		
11	A		
12	A		
13	A		
14	A		
15	A		
16	A		

f.   
VALIDADOR  
CC. 



ANEXO 7  
LENGUAJE

		LENGUAJE	
		A= ADECUADO	I= INADECUADO
ITEMS	C	OBSERVACIONES	
1	A		
2	A		
3	A		
4	A		
5	A		
6	A		
7	A		
8	A		
9	A		
10	A		
11	A		
12	A		
13	A		
14	A		
15	A		
16	A		

f. *Saujau?*  
VALIDADOR  
CC... *B. B. 065105*