

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR

EN ADMINISTRACIÓN

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA INSTITUCIONAL
COMO MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y EQUIDAD
DE LA EDUCACIÓN MEDIA EN LA PROVINCIA
DE MANABÍ - CANTÓN SANTA ANA.**

AUTOR:

Mg. CARMEN YESENIA GARIBALDI ALCIVAR

ASESOR:

Dr. Fermín Cabrejos Díaz

2017

Dr. Fermín Cabrejos Díaz; Docente del Doctorado en Administración y Dirección de Empresas que imparte la Universidad Privada Antenor Orrego a través de su Escuela de Posgrado,

CERTIFICA:

Que la presente Tesis de Grado titulada, **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA INSTITUCIONAL COMO MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y EQUIDAD DE LA EDUCACIÓN MEDIA EN LA PROVINCIA DE MANABÍ - CANTÓN SANTA ANA**, ha sido exhaustivamente revisada en varias sesiones de trabajo, se encuentra lista para su presentación y apta para su defensa.

Las opiniones y conceptos vertidos en esta Tesis de Grado son fruto del trabajo, perseverancia y originalidad de su autor: Mg. **GARIBALDI ALCIVAR CARMEN YESENIA**, siendo de su exclusiva responsabilidad.

Trujillo, enero de 2017

Dr. Fermín Cabrejos Díaz

ASESOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad de las opiniones, investigaciones, análisis, resultados, conclusiones, recomendaciones y propuesta presentados en esta Tesis de doctorado, es exclusivamente de su autor.

Trujillo, enero de 2017

Mg. GARIBALDI ALCIVAR CARMEN YESENIA

AUTORA



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTEOR ORREGO

Escuela de Posgrado

Doctorado en Administración

Los miembros del Jurado aprueban el informe de investigación, sobre el tema:
**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA INSTITUCIONAL
COMO MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y EQUITAD DE LA
EDUCACIÓN MEDIA EN LA PROVINCIA DE MANABÍ - CANTÓN SANTA
ANA** de la Mg. CARMEN YESENIA GARIBALDI ALCIVAR del programa de
Doctorado en Administración.

Trujillo, enero 2017

.....
PRESIDENTE DEL JURADO

.....
MIEMBROS DEL JURADO

.....
MIEMBRO DEL JURADO

DEDICATORIA

A DIOS, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A MI MADRE, Ing. Josefa Margarita Alcívar Coello; por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A MI PADRE, Lcdo. José Vicente Garibaldi Pinargote; a pesar de tu ausencia, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento es tan especial para ti como lo es para mí.

A MI TÍA Y ABUELA, Ing. Zoila Ramona Alcívar Coello y Sra. Jacinta Rogeria Coello Triviño a quienes quiero como a mi madre, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

A MIS HERMANAS; Ing. Civil Gabriela e Ing. Química Katiuska y **HERMANOS POLÍTICOS** Ing. Eléctricos Jorge Vivas y Adrián Zambrano por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

A MI HIJA Y SOBRINOS; quienes han sido y son mi motivación, mi dicha, inspiración, felicidad, mi vida.....

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.

Thomas Chalmers

RECONOCIMIENTO

A toda la directiva y docentes de la **Universidad Privada Antenor Orrego**, a la Dra. Lucero Uceda Dávila, Directora de la Escuela de Postgrado por su apoyo y colaboración para la realización de esta investigación.

Especial reconocimiento a el Dr. Fermín Cabrejos Díaz, Asesor de Tesis, por las orientaciones brindadas. Gracias por sus sugerencias y críticas constructivas las que fortalecieron mis conocimientos

A los compañeros de Promoción del Doctorado por su amistad compartida en estos años de estudios, los que nunca serán olvidados.

AUTORA
Yesenia Garibaldi



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

Escuela de Posgrado

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN EJECUTIVO

El Ciclo de Mejoramiento Continuo de la Gestión Escolar es un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas que involucra a la totalidad de los ámbitos, niveles y dimensiones del quehacer institucional de los establecimientos educacionales, en vistas al mejoramiento permanente de su gestión. Liderado por el equipo directivo de los colegios, el Ciclo de Mejoramiento tiene como finalidad fortalecer el Proyecto Educativo Institucional a través de la consolidación de los procesos de gestión institucional y pedagógica, de modo de alcanzar los objetivos y resultados declarados por la institución.

El Ciclo de Mejoramiento Continuo fomenta la generación al interior de los establecimientos educacionales de comunidades de aprendizaje, promoviendo de esta manera la participación y la corresponsabilidad de los diversos actores que conforman la comunidad educativa por el logro de los objetivos institucionales. De este modo, el Ciclo de Mejoramiento también promueve en las organizaciones escolares el desarrollo permanente de nuevas y mejores modalidades de ejecutar, con niveles crecientes de desempeño, el conjunto de tareas que los colegios deben realizar.

Palabras clave: Modelo de gestión operativa institucional. Mejoramiento de calidad y equidad.



PRIVATE UNIVERSITY ATENOR ORREGO

Center of Postgrad's Studies TAKEN DOCTOR'S DEGREE ON ADMINISTRATION AND DERECTION OF COMPANIES

EXECUTIVE SUMMARY

The Continuous Improvement Cycle of School Management is a system of analysis and strategic decision making that involves all the areas, levels and dimensions of the institutional work of educational establishments, in view of the permanent improvement of its management. Led by the school management team, the Improvement Cycle aims to strengthen the Institutional Educational Project through the consolidation of institutional and pedagogical management processes, in order to achieve the objectives and results declared by the institution.

The Continuous Improvement Cycle encourages the generation of educational communities within learning communities, thus promoting the participation and co-responsibility of the various actors that make up the educational community for the achievement of institutional objectives. In this way, the Improvement Cycle also promotes in the school organizations the permanent development of new and better modalities to execute, with increasing levels of performance, the set of tasks that the schools must realize.

Keywords: Institutional operational management model. Improvement of quality and equity.

INDICE GENERAL

Certificación del tutor	ii
Declaración de autoría	iii
Aprobación de la tesis	v
Dedicatorias	vi
Reconocimiento	vii
Resumen ejecutivo	viii
Summary	ix

INTRODUCCIÓN	1
Introducción	2
Planteamiento del problema	7
Justificación	8
Objetivos	12
Hipótesis	13
Operatividad de la variable	13
MARCO TEÓRICO	
2.1 modelo de gestión operativo institucional	16
2.1.1. Sistema Educativa Nacional	18
2.1.2. Propósito fundamental de la gestión	19
2.2.1 Etimológicamente qué significa el término calidad	20
2.2.2 Calidad aplicada a la educación	21
2.2.2.1. Enfoques del término calidad en educación	24
2.2.3 Criterios para definir la educación de calidad	24
2.2.4 Calidad en educación y satisfacción de usuarios	28
2.2.5 Calidad y planeación estratégica en educación	30
2.2.6. Liderazgo para la calidad	32
III. MATERIAL Y METODOS	36
IV. RESULTADOS	41
V. DISCUSIÓN	65
VI PROPUESTA	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXOS	89

ÍNDICE CUADROS

Cuadro 1	42
Cuadro 2	43
Cuadro 3	44
Cuadro 4	45
Cuadro 5	46
Cuadro 6	47
Cuadro 7	48
Cuadro 8	49
Cuadro 9	50
Cuadro 10	51
Cuadro 11	52
Cuadro 12	53
Cuadro 13	54
Cuadro 14	55
Cuadro 15	56
Cuadro 16	57
Cuadro 17	58
Cuadro 18	59
Cuadro 19	60
Cuadro 20	61
Cuadro 21	62
Cuadro 22	63
Cuadro 23	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	42
Gráfico 2	43
Gráfico 3	44
Gráfico 4	45
Gráfico 5	46
Gráfico 6	47
Gráfico 7	48
Gráfico 8	49
Gráfico 9	50
Gráfico 10	51
Gráfico 11	52
Gráfico 12	53
Gráfico 13	54
Gráfico 14	55
Gráfico 15	56
Cuadro 16	57
Gráfico 17	58
Gráfico 18	59
Gráfico 19	60
Gráfico 20	61
Gráfico 21	62
Gráfico 22	63
Gráfico 23	64

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objetivo realizar el diseño de un modelo de gestión operativa para lograr calidad educativa el mismo que involucra el levantamiento, definición y documentación de todos los procesos que se realizan actualmente y los que deberían hacerse en los centros de estudios de Educación media para lograr una educación de calidad.

El concepto de calidad en el contexto educativo, se ha convertido en un tema recurrente, tanto a nivel de auto reflexión al interior de las instituciones como a nivel de reflexión científica en las entidades a cargo del sistema educativo de un país, convirtiéndose de esta manera en el lema y la meta de las Unidades Educativas que anhelan convertir su gestión pedagógica en procesos de calidad que le den respuesta a las necesidades y expectativas de sus estudiantes.

En la última década la calidad se ha convertido en un concepto citado por las principales instituciones públicas y de servicios, se ha convertido en una meta que es buscada de una manera completa, ya que se ha considerado de forma común que lo que tiene calidad cubre con las expectativas de la misma, la calidad en general abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio, cuando sus características, tangibles e intangibles satisfacen las necesidades del usuario¹ (Cantú,2001) estos conceptos fueron utilizados primeramente en el rubro de la economía y área industrial.

Hoy en día la competitividad se presenta cada vez mas en las empresas, y de esta manera estar al nivel de los estándares internacionales de calidad, este concepto es citado cada vez por las instituciones dedicadas a la educación, dentro del El Plan Decenal de Educación 2006 – 2015 (PDE) es un instrumento de gestión estratégica diseñado para implementar un conjunto de acciones pedagógicas, técnicas, administrativas y financieras que guían los procesos de modernización del sistema educativo.

¹ Cantú, Delgado (2001), Desarrollo de una Cultura de Calidad, McGraw Hill.

Su finalidad es mejorar la calidad educativa y lograr una mayor equidad garantizando el acceso y permanencia de todos al sistema.

El acompañamiento ciudadano a su implementación y gestión es importante, puesto que puede aportar en la identificación de nudos críticos y con propuestas de acciones viables que fortalezcan el logro de los objetivos, donde se considera la evaluación del aprendizaje como un elemento importante, siendo la educación considerada la columna vertebral de las acciones del gobierno que es hacer de la educación un gran proyecto nacional, considerando que los ciudadanos logren mejores niveles de calidad de vida.

1.1 Antecedentes de la investigación

Antecedentes de proyectos y tesis realizadas sobre el tema “Modelo de Gestión Operativa para mejorar la calidad de educación media”, no pudieron ser encontrados, de lo que se establece que es un tema inédito. Sin embargo, entre los trabajos de investigación encontrados, existen algunos parecidos o relacionados, realizados dentro y fuera del país, tales como:

Correa Uribe Guillermo, (2008), Diseño y estructura de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología (EIB) de la Universidad de Antioquia. El objetivo general de la investigación era diseñar la estructura de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela.

CONCLUSIONES

Con respecto al modelo de GC estructural para la EIB, se puede concluir que ésta debe:

- Identificar y fomentar los factores críticos de éxito planteados para el modelo.
- Tener presentes las condiciones de mejoramiento en la EIB para que el modelo logre sus propósitos.
- Fortalecer los factores que pueden conducir al éxito de la GC estructural. Se pueden sacar muchas conclusiones respecto a la GC en general y en los ámbitos universitarios en particular. A continuación se describen algunas de ellas:
- El conocimiento permite generar valor y ventaja competitiva a las instituciones universitarias.
- La gestión del conocimiento no es una elección, es una estrategia obligada de toda institución que desee sostenibilidad para el siglo XXI.
- La GC se debe asumir, lo más pronto posible, como un proyecto organizacional.

- El liderazgo organizacional lo están tomando las empresas de conocimiento.
- El conocimiento es la materia prima de la nueva economía, la economía del conocimiento.
- La GC es una cultura, es una nueva forma de vida personal, organizacional, estatal y, por consiguiente, social.
- A la GC no se la debe ver como una solución aislada, ni como la única opción salvadora de las instituciones.
- La GC es una disciplina y no un proceso tecnológico².

La GC no es un fin en sí misma, sino un soporte para el logro de objetivos de las instituciones; debe ser central a la organización, llegar a formar parte del tejido organizacional, y requiere inversión para obtener beneficios. Además, necesita un enfoque sistémico para ser concebida y ejecutada.

José Rafael Capacho Portilla, (2008) Teoría análisis y diseño de un sistema de gestión del aprendizaje en espacios virtuales. Facultad de Educación. Departamento de Teoría e Historia de la Educación. Universidad de Salamanca.

Conclusiones

La estructura del curso virtual con la estructura de conocimiento del alumno, punto en el cual se une el campo vital del estudiante con el campo virtual de la plataforma de tele formación, para lograr el aprendizaje del alumno; e-Alfs, es una alternativa de solución al problema combinatorio.

La integración de los campos del conocimiento de la educación, la informática y la gestión aplicada a la evaluación virtual, permiten la creación de modelos para realizar acciones de gestión – decisión del aprendizaje en espacios virtuales que afectan tanto el aprendizaje del alumno como la prospectiva de la IEV.

La investigación no encontró diferencias significativas estadísticamente (n.s. 0,05) al comparar el aprendizaje virtual de los alumnos *versus* el aprendizaje presencial.

La construcción de indicadores de gestión aplicados a la evaluación del aprendizaje virtual es posible; y SIGAL, se convierte en una de las alternativas con fundamentos formales educativos para hacer gestión del aprendizaje virtual, con ópticas de consolidar

² Correa Uribe Guillermo, (2008), Diseño y estructura de un modelo de gestión del conocimiento, Revista Interamericana de Bibliotecología. Ene.-Jun. 2008, vol.31, no. 1, p. 85-108

sistemas de indicadores predictivos más fiables que aseguren tanto el aprendizaje virtual con TIC como el desarrollo de la educación virtual³

Los principios mencionados, permiten diseñar un perfil de formación del deber ser del profesional futuro (año 2025) donde se requiere un profesional con características: atemporales, tal que los fundamentos esenciales de su conocimiento no cambien con el cambio tecnológico; adaptativas, a medios educativos y laborales; analíticas, por ser análisis el núcleo de varias disciplinas; de autoconocimiento y de autocontrol para conocer y controlar sus dimensiones humanas sentir, pensar y actuar.

La evaluación del aprendizaje virtual es un problema combinatorio, porque interactúa

.

Siguiendo con nuestra investigación de trabajos realizados en la misma Universidad se encuentra otro tema: “Análisis de las competencias profesionales de los orientadores escolares”, elaborado por Barreiro Arias Alberto José.

El trabajo se estructura en dos partes principales: una primera, relativa a la fundamentación teórica y contextualización y una segunda en la que se expone la realización de la investigación empírica. Entre las principales conclusiones de la investigación podemos destacar las siguientes:

El estudio del constructo competencia profesional de los orientadores permite constatar determinados rasgos comunes en la mayoría de definiciones dadas por diversos autores que ayudan a su conceptualización, Existencia de enfoques teóricos conductual genérico e integrado o relacional que facilitan su análisis y comprensión.

Diferenciación de las competencias profesionales en función de su tipología. La orientación psicopedagógica en los centros escolares en el actual modelo ha seguido una línea de evolución parecida a la del resto de países, adquiriendo en estos momentos una importancia sin precedentes en el contexto actual, lo que obliga a los orientadores al

³ José Rafael Capacho Portilla, (2008) Teoría análisis y diseño de un sistema de gestión del aprendizaje en espacios virtuales Universidad de Salamanca

desempeño de nuevas funciones que requieren la adquisición y desarrollo de nuevas competencias”⁴

Otro proyecto de investigación encontrado es “Apoyo y asesoramiento formativo al profesorado. Estudio descriptivo de la actuación profesional de un equipo de orientación educativa”, realizado por Álvarez Bonilla Francisco Javier.

La Administración educativa ha ido creando equipos de apoyo externo a la escuela como respuestas institucionales a algunas de las necesidades del sistema educativo. La labor que hasta estos momentos han venido realizando estos profesionales, ha generado una expectativa en el cuerpo docente, la posibilidad de que dichos servicios puedan convertirse en un auténtico apoyo para el profesorado en el mismo puesto de trabajo.

Nuestra investigación se centra en el estudio de un caso, la labor de apoyo y asesoramiento al profesorado que han llevado a cabo los orientadores; persigue analizar y describir los rasgos característicos del apoyo real e ideal, sintetizando los vínculos existentes entre los diferentes puntos de vista para ofrecer una comprensión interpretativa de la práctica profesional de asesoramiento al profesorado. Los resultados del estudio, nos permiten describir el apoyo ofrecido por estos orientadores como reactivo, puntual y centrado, casi en su totalidad en la atención diferencial del alumnado. Pero, además, se les reconoce como elementos imprescindible para la mejora educativa. Comienza a vislumbrarse el principio de un nuevo camino en el asesoramiento externo a los centros educativos, basado en un mayor grado de colaboración entre los distintos profesionales.

Se cree estar asistiendo a una posibilidad de renovación de las estructuras y funcionalidades de los apoyos en las Unidades Educativas, a la aparición de un nuevo paradigma de construcción de la unidad donde el elemento constitutivo de todo proceso educativo se establece como un proceso de relación interpersonal.

⁴ Barreiro Arias Alberto José ORIENTADORES ESCOLARES: IMPORTANCIA DE LA DIMENSIÓN PERSONAL Y PARTICIPATIVA EN LAS COMPETENCIAS ACTITUDINALES, REOP. Vol. 26, nº1, 1º Cuatrimestre, 2015, pp. 44 - 54 [ISSN electrónico: 1989-7448]

1.2. Planteamiento del problema

La falta de diseño de un modelo de Gestión Operativa Institucional como mejoramiento de la calidad y equidad de la educación media en la Provincia de Manabí Cantón Santa Ana.

El modelo de Gestión Operativa Institucional será una guía para ayudar a implantar esquemas de pensamiento en relación con la Misión Institucional de la Educación en el Cantón Santa Ana de la Provincia de Manabí y la gestión eficiente de los recursos disponibles, alcanzar los objetivos previstos de inserción laboral y desarrollo personal de los alumnos. Se pretenderá que las alternativas de gestión propuestas en el modelo sean las mejores para una realidad social y económica mejor conocida por los gestores y docentes del sistema de bachillerato.

Se intenta enfrentar algunas actitudes de resistencia que suelen expresarse con frases del tipo: aquí no se puede hacer eso o no se me ocurre como hacerlo, En esas situaciones el modelo pretende ordenar las ideas para encontrar una solución a los problemas de gestión.

Alrededor de cualquier área de conocimiento se manejarán de forma reiterada, dos o tres conceptos que son el eje organizador de todo el desarrollo conceptual. Buscar ejemplos reales en su propio entorno social y profesional de aplicaciones prácticas en los conceptos básicos de la gestión operativa de colegios de Bachillerato.

La experiencia de los iguales suele ser determinante para encontrar soluciones a los problemas de gestión.

Identificar en el ámbito donde se desarrolla su actividad profesional una lista de problemas que podrían tener solución si su institución tuviera claramente definidas las orientaciones estratégicas para la gestión de procesos y productos o servicios.

Intentar crear ejemplos de aplicación de los conceptos básicos de la gestión operativa de colegios de bachillerato en su propio contexto profesional.

1.3. Justificación

Si se considera a la calidad como la meta del proceso en la educación, este debe de considerar a cada uno de los elementos que lo integran e innovador, entre los múltiples y variantes significados al concepto de calidad cabe señalar el criterio de calidad como eficacia, entendida como el logro de los objetivos propuestos por el propio sistema educativo, hoy la preocupación esta centrada en el diseño de las estrategias que articulen los elementos externos e internos del sistema escolar con la finalidad de crear mas y mejores oportunidades de aprendizaje atendiendo a la diversidad de la población.

Existen varios paradigmas como modelos que buscan en forma completa obtener la educación total donde la primera la relaciona con cuatro características fundamentales.

La primera de ellas pone un énfasis en la satisfacción del cliente, que puede llegar a ser descubiertas o satisfechas; la segunda el proceso de mejora continua de la gestión, esto es una participación de todos los agentes que intervienen; la tercera se requiere que exista un nivel de interpelación desde el punto de vista educativo se vincule al sector productivo y educativo.

La cuarta se incorpora a la equidad, es un elemento que seria difícil de medir, por lo tanto, no es fácil de evaluar por ello se debe apelar a nuevas formas de evaluación y de autoevaluación que garanticen a fondo las medidas tomadas y ejecutadas logrando los resultados previstos.

Siendo este el principal motivo que justifica la investigación, el interés por la calidad en la educación y los servicios educativos se asocia a la preocupación por realizar adecuadas actividades de aprendizaje para la totalidad de los alumnos.

1.4. Enunciado y formulación del problema

Durante los últimos 20 años las administraciones públicas de toda América Latina se han planteado la necesidad de modernizar sus métodos, y finalmente disminuir sus costes, incrementando la eficacia en la prestación de los servicios públicos.

Diversos organismos internacionales apuntan a la necesidad de romper la lógica tradicional de las administraciones públicas (organizaciones centradas en normas) para

convertirlas en organizaciones flexibles, orientadas a objetivos y resultados que mejoren las condiciones de vida de los ciudadanos.

La única manera de hacer que las cosas sean distintas es que los poderes públicos instauren un nuevo estilo de gestión que rinda cuentas de manera efectiva y transparente. Por un lado, se hace necesaria una reflexión acerca de tres principios cruciales para el buen funcionamiento de las instituciones de servicio público: el principio de eficiencia, el principio de equidad y el principio de participación democrática, asociado a los derechos de ciudadanía.

Su integración en los procesos y resultados de gestión de los servicios públicos, requerirá considerar su interrelación sinérgica en la construcción de un modelo de administración, que apueste por la transparencia y se constituya en escuela de valores democráticos.

1. El principio de eficiencia, como expresión de la capacidad del Estado para multiplicar la cobertura y el alcance de la distribución de bienes y servicios, minimizando los costos de estructura y operaciones y maximizando la calidad del bien/servicio distribuido. Noción que resulta particularmente interesante a los efectos de repensar la educación necesaria en la América Latina de nuestros días.

2. El principio de equidad, en tanto aspiración del Estado, compromete dos objetivos de singular relevancia: la igualdad de oportunidades, que implica la necesaria igualación de las condiciones desde las que cada grupo social y cada sujeto particular parte, en su proyecto de vida y trabajo, a fin de que la línea de partida sea lo más homogénea posible; y la igualdad de resultados e impacto social de las políticas públicas a través de la distribución de rentas materiales e inmateriales transferidas por los servicios del Estado, que implica la aplicación del principio a quien más necesita.

Demasiadas veces en educación se han utilizado referencias carentes de significado operativo concreto. Buscar la excelencia, la calidad o la equidad de la educación no prejuzga la naturaleza de las conductas profesionales, al limitarse a definir una situación benéfica con diferente significado según el grupo social que la inspira. Por el contrario, estandarizar los procesos de gestión de instituciones de educación para el trabajo, supone definir horizontes-meta concretos con capacidad para movilizar la organización

al cumplimiento de un propósito compartido, orientar los procesos de cambio y mejora y servir como referente operativo para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

El modelo de Gestión Operativa Institucional representa un valor o un conjunto de características deseables de los procesos de gestión de la organización, cuyo logro permite la optimización de los recursos y la maximización de los resultados.

Un estándar puede ser descrito por un valor cuantitativo o cualitativo en el caso de los resultados esperables o bien por un conjunto de descriptores, que definan la situación ideal a alcanzar. En conclusión, el estándar define la situación deseable mediante descriptores simples de proceso que fijan el horizonte meta de la organización. No obstante, los estándares de gestión de las organizaciones, tanto los estándares de proceso como los estándares de producto, no son asépticos. Incorporan hipótesis y valores sobre la demanda explícita e implícita de los clientes, la cultura organizacional, los criterios de compensación y desempeño, las relaciones laborales y la idea colectiva de resultado.

En nuestro caso la orientación del estándar tampoco es aséptica. El estándar de gestión planteado identifica como invariante irrenunciable del sistema la prestación de servicios educativos comprometidos con la calidad de las formas de vida y trabajo de los alumnos.

¿De qué manera un modelo de gestión operativa institucional incide en el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación media en la provincia de Manabí - cantón Santa Ana?

1.4.2. Formulación proposicional del problema

Considerar la calidad Educativa como una meta a lograr por las Instituciones de Educación Media es un esfuerzo de todos los elementos que conforman el ámbito social, económico, productivo, educativo, gubernamental. Llevar a cabo todos los esfuerzos conjuntos para lograr este objetivo es lo que se analiza, la respuesta a preguntas como ¿Qué parte es importante para lograr esta política educativa de calidad? ¿Qué elementos prácticos pueden ser utilizados para obtener logros significativos en el proceso de calidad?

Con lo anterior se desprende a partir de una presentación de los conceptos de calidad educativa, comparación de propuestas y experiencias propias para encaminarse hacia el cumplimiento de los objetivos de calidad a partir de la presentación de la actividad de calidad, que da la aportación que cada área o agente participante del modelo, el cual debe contribuir para el logro exitoso de los planes presentados por la institución educativa y la participación importante en la presentación de propuestas particulares tales como la aplicación de los conceptos de mejora continua para el logro del aseguramiento de la calidad y elevar su nivel.

La presentación de cada modelo de calidad presentado, la discusión de cada uno de estos elementos y la propuesta presentada para el área de instrumentación y control, da un enfoque práctico y con miras a cubrir e integrar la acreditación de planes de estudio, certificación de servicio como elementos incluyentes utilizando la normatividad de ISO9000:2000, y un seguimiento de la política de calidad de la institución

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de Gestión Operativa Institucional como mejoramiento de la calidad y equidad de la educación media en la Provincia de Manabí - Cantón Santa Ana.

1.5.2. Objetivo específicos

- a) Identificar las características de los procesos operativos que se desarrollan para la formulación de metodologías que conlleven al mejoramiento de calidad de la educación media en la Provincia de Manabí - Cantón Santa Ana.
- b) Definir los procesos y mecanismos para el mejoramiento del control y aseguramiento de la calidad de la educación media en la provincia de Manabí - Cantón Santa Ana.
- c) Facilitar la utilización de recursos de todo el sistema, tanto humanos como físicos y económicos, a fin de maximizar los esfuerzos colectivos en función de las metas institucionales

1.6. Formulación de la hipótesis

1.6.1. General

Mejorar la calidad y equidad de la educación media en la Provincia de Manabí Cantón Santa Ana.

1.6.2. Hipótesis específicas

- a) La identificación de las características de los procesos permite la formulación de metodologías que conlleven al mejoramiento de la calidad
- b) la definición de los procesos y mecanismos influye positivamente en el mejoramiento del control y aseguramiento de la calidad
- c) la facilidad del manejo de los recursos físicos y económicos maximiza el esfuerzo en función de las metas institucionales
- d) La implementación de un modelo de gestión operativa institucional mejora la calidad de la educación media en el Cantón Santa Ana provincia de Manabí

1.7. Operacionalidad de variables

Variable independiente

Modelo de Gestión Operativa Institucional

- Interacción de las variables:

La implementación de un modelo de gestión operativa ayuda a mejorar la calidad de la educación media

- Con relación al título de la investigación.

Las políticas de Gobierno fortalecen las acciones y alternativas generadas desde el sector interno institucional para lograr los objetivos deseados

Variable dependiente

Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación media

- **Con relación a los objetivos.**

Considera las autoridades educativas la implementación de nuevas herramientas para el mejoramiento de la calidad educativa

- **Con relación al modelo de investigación.**

Los conocimientos adquiridos a través de la investigación de campo fortalece el mejoramiento de la calidad educativa.

- **Con los resultados.**

El compartir la información de análisis de campo permite la implementación de la propuesta planteada

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las instituciones necesitan hacer si quieren ser eficientes a lo largo del tiempo

Si los componentes que conforman todo un sistema educativo esta sujeta a la misma visión de mejora, cada uno de ellos pueden realizar una parte del todo, de esta manera esta acción permitirá la participación de maestros y alumnos en forma más práctica y que no solo se quede en buenos propósitos o políticas de calidad a nivel dirección.

La presentación de cómo la calidad puede sensibilizar a toda la institución y de esta forma participar en forma activa en el objetivo de lograr una educación integral de calidad se presenta en la aplicación de varias acciones tendientes a aportar los elementos necesarios para este fin.

La asimilación de los conceptos de mejora continua aplicados en áreas establecidas, en conjunto con elementos evaluativos y de certificación nos presenta la oportunidad de alcanzar niveles altos en la obtención de objetivos planteados. El perfil de una institución orientada a la mejora continua esta inmersa en un área cada vez más competitiva, tiene una gran necesidad de incrementar velocidad de respuesta y flexibilidad con una alta probabilidad de cambiar hacia diferentes estructuras y procesos de trabajo.

Aunque la competitividad se presenta en todos los rubros del ámbito diario Deming (1993) menciona que debemos echar por la borda la idea de que la competencia es una forma necesaria de vivir. En lugar de la competencia necesitamos de la cooperación⁵.

2.1 MODELO DE GESTIÓN OPERATIVO INSTITUCIONAL

Un modelo es un conjunto de representaciones de la realidad, elaborado para facilitar su comprensión y estudiar su comportamiento, asociado con el conocimiento previo y la experiencia. Ésta es subjetiva, en tanto su conocimiento es concreto, porque refiere a una situación que puede inferirse desde premisas y supuestos; para ser comprendida por un número mayor de personas, es necesario darle forma y sentido.

⁵ Deming, W.E (1993). The new economics. Cambridge: MIT Press.

Para contextualizar, es preciso partir de una definición de modelo conceptual, como la desarrollada por Johnson-Laird (2007), quien señala:

Nuestro conocimiento del mundo depende de nuestra habilidad para construir representaciones mentales acerca del mismo⁶. Los modelos tienen como finalidad comprender y explicar sistemas físicos y sociales con los que interaccionamos continuamente y de esta manera, anticipar y predecir sus comportamientos; no representa todos los elementos de la realidad, el sujeto sólo incorpora a éste los aspectos de los sistemas que son objeto de interés.

Un modelo educativo es, entonces, una representación de carácter conceptual de la compleja realidad educativa, que surge a partir de aproximaciones sucesivas a las interacciones y prácticas que ocurren en ésta; permite comprender una parte de esta muy diversa esfera, por lo tanto, requiere de un esfuerzo de clasificación, cualificación y recuperación de elementos comunes en un grupo altamente representativo, que pueda ser trasladado para su aplicación en escenarios similares, dada su naturaleza genérica.

Hablar del modelo de gestión operativo institucional supone un saber complejo y en evolución permanente, que se integra por aspectos representativos y relevantes del quehacer de un grupo de actores educativos, en un espacio y momento determinados. Este modelo se define como el conjunto de representaciones valiosas que clarifican los factores y procesos de transformación de la gestión en sus distintos niveles de concreción.

En su conjunto, facilita el conocimiento de los componentes que lo integran y propicia la mejora de la práctica a través de la selección e implementación de elementos pertinentes para discernir la naturaleza de interconexión entre la teoría y la práctica, en un ciclo continuo entre las representaciones de la realidad educativa y su posible transformación. El modelo antecede y precede a la práctica, pero al mismo tiempo, la práctica recrea y genera nuevos modelos; construyéndose una secuencia y relación recíproca.

⁶ Johnson-Laird (2007)

2.1.1. Sistema Educativo Nacional

El modelo surge en un momento coyuntural en la educación con el fin de superar los obstáculos para el logro educativo identificados en el sistema educativo nacional. En esta circunstancia se contemplaron con precisión las capacidades de autogestión de los actores en los distintos niveles educativos; con el propósito de impulsar niveles más altos de autonomía en los colectivos escolares y potenciar la toma de decisiones, la implementación de estrategias de mejora en su contexto y desde su propia intervención en escenarios de corto, mediano y largo plazo.

El modelo consideró aspectos de los movimientos internacionales de reforma para la calidad educativa, como el de eficacia educativa y el de mejora de los colegios, para concretarse hoy en el movimiento de transformación del colegio por la eficacia y la mejora.

El movimiento de eficacia escolar se basa en los resultados de aprendizaje de los alumnos y en los factores del centro escolar que coadyuvan al logro de dichos resultados, en el supuesto de que los estudiantes pueden alcanzar el máximo nivel posible de aprendizajes, a pesar de los factores externos al colegio.

El de mejora de los colegios se centra en la relación entre los profesores y la cultura educativa para generar estrategias de mejora, a través del trabajo conjunto. Su enfoque se sostiene en la capacidad de la escuela para generar su propio cambio y mejorar los resultados de los alumnos.

Y el de transformación del colegio por la eficacia y la mejora, busca promover la capacidad de cambio y transformación de la escuela, a partir de una concepción amplia de los resultados educativos de los alumnos y al centrar la innovación en la mejora de los procesos de aula. En este caso, se observa la transformación de arriba-abajo, del sistema como soporte institucional a la innovación de los colegios y desde ésta al sistema educativo como generadora de propuestas de cambio. Se suman premisas como la profesionalización de los actores educativos, la implicación de la comunidad y la planificación del cambio.

La premisa del primer movimiento es hacer lo mismo, pero más; la del segundo, hacer lo mismo pero mejor; mientras que el tercero plantea hacer cosas diferentes para obtener

resultados distintos. Es precisamente este último fundamento el que recupera el modelo, que concibe al cambio como un proceso, no como un acontecimiento y, como tal, requiere ser pensado, planificado, desarrollado y valorado permanentemente.

En diferentes niveles educativos surgieron planteamientos y formas de planeación alternativos, tales como el plan de mejora, planeación para la calidad total, proyecto operativo de centro y proyecto institucional, entre otros, lo cual contribuyó en gran medida a la gestación y de su propuesta educativa.

De esta manera, el modelo recupera componentes clave derivados de movimientos de cambio educativo que reconocen los rasgos más relevantes y, a la vez, aportan fundamentos emanados del proceso de transformación educativa en los colegios emerge una propuesta innovadora con la firme intención de transformar la organización de las escuelas, con un enfoque estratégico.

2.1.2. Propósito fundamental de la gestión

El propósito fundamental es asegurar progresos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo, desarrollando competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional, educativa y pedagógica, donde cada actor asuma su compromiso con la calidad educativa.

Como ya se señaló, en la actualidad se reconoce la importancia de promover la gestión educativa estratégica en todos los colegios, de lo cual surge la necesidad de desplegar el marco teórico referencial que subyace a esta propuesta. En un proceso de mejora continua, se desarrolla un esfuerzo colectivo por sistematizar los conceptos fundamentales que conforman el Modelo de Gestión Operativa institucional.

La naturaleza flexible del modelo, hace posible un compromiso serio por la acción educativa, que es compleja, singular e incierta, y necesita ser sintetizada, abstraída y esquematizada mediante los elementos que más le caracterizan. En este sentido, aporta sus componentes, su proyección y sus significados; así como la posible correlación entre éstos, en un intento por poner en marcha nuevas *formas de hacer* en educación. Es decir, imprimir una cultura de transformación constante y progresiva de la gestión educativa, escolar y pedagógica que decante en otros resultados de logro educativo; que

tenga su razón de ser en los colegios, donde lo cotidiano transcurra en un clima organizacional, innovador y abierto al aprendizaje para poder desarrollar la tarea fundamental de formar para la vida.

Presentar este Modelo tiene, precisamente, la finalidad de compartirlo con los actores educativos en los distintos niveles de incidencia en los colegios, para que las lecciones aprendidas puedan ser adoptadas y adaptadas a su realidad singular y, de esta manera, contribuir para que se sumen al cambio e implementen formas distintas a las habituales en sus quehaceres cotidianos, lo que hará posible abrir nuevos senderos para la transformación deseable y efectiva; innovación que hará trascender a la organización interna hacia horizontes más amplios en el propio sistema educativo, donde se ponderen y exalten estrategias inteligentes para alcanzar mejores logros en la educación pública Ecuatoriana.

2.2. QUÉ ES CALIDAD

2.2.1 Etimológicamente qué significa el término calidad

La etimología de este término la encontramos en el vocablo latino “qualitas–atis”. El diccionario de la REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1992) lo define como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie, el mismo diccionario la define, también, en sentido absoluto, como la superioridad o excelencia.

Se recoge las aportaciones de la Real Academia, y se define calidad, en definitiva: Como el rasgo atribuible a entidades individuales o colectivas cuyos componentes estructurales y funcionales responden a los criterios de idoneidad máxima que cabe esperar de las mismas, produciendo como consecuencia aportaciones o resultados valorables en grado máximo, de acuerdo con su propia naturaleza.

En definitiva, los parámetros de la medida de calidad son valores asumidos por quienes realizan tal estimación, el concepto de calidad se convierte en algo sometido a la subjetividad de los propios individuos.

Centrándose en el campo de la organización de instituciones la calidad se ha definido de diferentes modos. Así:

Juran, J. M (1998) considera la calidad del producto como “la educación para el uso a que se destina”.

Demming, W. E (1981) afirma que tal calidad consiste en la “contribución a la satisfacción de las necesidades de lo clientes”. Y la describe como un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo.

Crosby, P. B (1979) define la calidad como “la acomodación a las exigencias de los clientes”.

Tenner, A. R y de Toro, I. J (1992:31) consideran que “la calidad es aquella estrategia que ofrece bienes y servicios que satisfagan completamente a los clientes externos e internos, atendiendo a sus expectativas explícitas”.

López, F (1994) valora la calidad como “atributo, o conjunto de atributos, de los objetos, de los servicios o de las relaciones que circulan en el seno de las sociedades modernas y que, según la percepción del ciudadano, satisfacen sus expectativas razonables haciéndolos dignos de confianza”.

El término calidad, tan reiteradamente utilizado, dista mucho de ser una realidad clara y precisa: se puede hablar de calidad y, sin embargo, estar haciéndolo de realidades claramente diferentes unas de otras. Hasta tal punto son las cosas así que los autores del informe OCDE (1991) rehúyen “una definición única y estricta de calidad

2.2.2 Calidad aplicada a la educación

La educación no es en esto distinta de otros servicios sociales. La dificultad de la conceptualización de su producto o resultado se pone en evidencia sí consideramos el cúmulo de definiciones que han ido produciéndose sobre la misma a lo largo de la historia.

Dichas definiciones se van a exponer a continuación:

1. La educación es una realidad compleja en sí misma, sobre todo sí tenemos en cuenta que afecta la totalidad del ser humano, entidad ciertamente compleja y multidimensional. Y, si no es fácil definir el producto a obtener en educación, puede

fácilmente comprenderse la dificultad de establecer métodos y aún criterios para determinar su nivel de calidad.

2. Existen notables diferencias entre las conceptualizaciones sobre educación: ello determina frecuentes discrepancias sobre las metas últimas a lograr y sobre el proceso a llevar a cabo para conseguirlas.

Consiguientemente, no parece existir una teoría lo suficientemente consolidada para explicar la eficacia en el ámbito educativo.

3. La actividad mental no es evidente, si no que solo puede inferirse a través de los efectos que produce. Ello significa que no podemos medir la actividad del intelecto de los sujetos que se educan (lo que sería el objeto de estudio más importante de la educación) sino las manifestaciones externas de su actividad intelectual o mental.

4. El educador es libre: El motivo último de su comportamiento es siempre su propia decisión, y no el entrenamiento o formación recibida de un modo determinado. Ello hace que la elección sobre el tipo de enseñanza o modelo educativo sea una elección personal; que no siempre se inscribe dentro de una trayectoria institucional determinada.

La diversidad de conceptos y las diferencias sobre la conceptualización de calidad educativa proceden, no sólo de las propias discrepancias internas de la teoría educativa, sino también, del encuadramiento del concepto que se tenga sobre educación en los diferentes modelos de estimación de la calidad en una institución de este tipo

De acuerdo con la tendencia predominante en las últimas concepciones sobre calidad de las instituciones, quizá se deba reflexionar en torno al concepto de satisfacción, como núcleo vertebrador sobre el cual pueden establecerse los componentes definatorios de calidad. De esta manera se puede afirmar que las necesidades que unen o separan a los clientes de un determinado servicio son los que deben considerarse como base para decidir qué tipo de información se debe recopilar y a qué criterios recurrir para determinar la valía o mérito de un servicio. Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J., (1987, pág.20)

Al analizar un proceso de trabajo se debe definir claramente quiénes son los clientes, esto es de gran importancia para el éxito de un proceso encaminado hacia la calidad, existen clientes internos y clientes externos:

- Clientes internos: Son aquellas personas que hacen parte o intervienen directamente en los procesos propios de la institución.
- Clientes externos: Son aquellas personas que se encuentran fuera de la institución y reciben los resultados finales de los procesos que allí se desarrollan.

En las instituciones educativas todas las personas reciben el resultado de algún proceso, es decir, todos son clientes en un momento dado de alguien más. Dependiendo del proceso que se analice una persona puede ser cliente interno o externo de otro proceso dentro de la misma institución.

Pueden plantearse criterios de calidad de los centros tanto en sus procesos, como en sus resultados y juzgar la valía de estas instituciones en función de lo que se logre o no, con independencia, tanto de sus peculiaridades, como lo que se realice en otros centros con iguales características (Pérez, R y Martínez, L, 1989:47).

Para predecir los niveles de idoneidad o de calidad deseables, ha de contarse con determinados factores, cuya concurrencia da pie a los efectos que pone de relieve los componentes. Tales factores reciben frecuentemente la denominación de:

Variables independientes, determinantes o predictoras. Se trata, pues, de aquellas características o elementos propios de un sistema que hace posible y previsible la aparición de determinados efectos en el mismo

La calidad no es solo una característica de un producto o servicio, es el resultado de un proceso integral que abarca toda la organización. La calidad comienza en el liderazgo e incluye el compromiso y la responsabilidad de cada persona que interviene en un proceso productivo para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores o clientes.

El concepto de consumidor o cliente es importante, pues una organización, de cualquier naturaleza, sin consumidores o compradores de sus productos o servicios, no tiene razón social o económica para existir.

2.2.2.1. Enfoques del término calidad en educación

En este punto se puede tener en cuenta cuatro grandes enfoques del término: dos de ellos, el absoluto y el relativo, referidos a la toma o no en consideración de la naturaleza y la entidad misma de las metas, aspecto éste en el que radica la esencia de la calidad; el tercero, el integrado, como una visión más profunda y completa. Más profunda, porque recoge ambos aspectos, y más completa porque integra los medios en las metas. El cuarto, más reciente, se refiere a los enfoques de lo que podemos denominar movimientos de calidad, y que sería conveniente integrar con los anteriores, siempre que sea adecuado y posible.

La calidad educativa es, pues, un continuo cuyos puntos representa combinaciones de funcionalidad, eficiencia y eficacia altamente correlacionada, y su grado máximo, la excelencia, supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes fundamentales del sistema.

El profesor García (1991), al analizar afirmaciones de naturaleza similar, formuladas ante organismos internacionales⁷, manifiestan que tales planteamientos, que suponen una renuncia explícita a preguntarse si la educación debería supeditarse a unos valores no relativos sino absolutos, en función de los cuales habría que juzgar los resultados concretos de un sistema de educación pues deben explicarse en el seno de los organismos internacionales de educación, dado que deben mantener una neutralidad ideológica. La calidad de la educación, como se ha señalado en algún otro lugar⁸, reside, antes que en cualquier otro aspecto, medios, recursos, procesos o resultados en la entidad misma de las metas que persiguen.

2.2.3 Criterios para definir la educación de calidad

El concepto nos lleva a plantear ciertos criterios que permiten identificar planteamientos educativos que se encaminan hacia la calidad de la misma.

⁷ (BEEBY, 1970). Hace referencia al coloquio organizado en París por el IPE (BEEBY, 1970).

⁸ (PÉREZ, 1994:6) La esencia de la calidad radica en la entidad misma de los fines y objetivos que la ordenan; determinan factores la favorecen y, cuando el proceso resulta adecuado, al final se logra la ansiada eficacia, eficacia que sólo en ese caso merece en verdad la pena y puede ser tomada como criterio supremo de calidad”

2.2.3.1. La totalidad como criterio de calidad.

La educación, para que sea de calidad, ha de ser educación y no otra cosa. Esta afirmación, tan radical como obvia, lleva implícitas dos notas fundamentales: la educación ha de mejorar o perfeccionar a la persona, en lugar de degradarla o limitarla, y debe mejorar toda la persona y a cada persona.

En consecuencia, planteamientos reductivos de la educación, como puede ser la sola enseñanza o transmisión del saber⁹, o degradados, como el adoctrinamiento, el simple adiestramiento o manipulación, la anti mejora por la excelencia¹⁰ (FERNÁNDEZ, 1975citado por valiente) que, lejos de perfeccionar, de mejorar al hombre, lo empeora, lo envilece, lo degrada, son evidencias de una educación carente de calidad. En el marco de la Educación media se aprecia el intento de no reducir la educación a la simple transmisión de saberes, contenidos conceptuales, procura la inclusión de los procedimientos. Esto se puede entender como la formación intelectual, de actitudes y valores.

2.2.3.1. Integralidad y calidad.

Sin embargo, la consecución de tales manifestaciones, que aquí se denomina excelencia, no es posible desde la pura yuxtaposición de actuaciones o desde la simple suma de las influencias parciales de cada educador; la adecuada organización y armonía entre las partes es lo que constituye la realidad cualitativamente deseable, y por ello no es posible sino desde la integralidad, esto es, desde la integración armónica de cada una de las dimensiones con todas las demás, fruto de actuación conjunta, coordinada y armónica de los responsables de la educación.

Totalidad e integralidad se convierte así en las dos manifestaciones y criterios para juzgar la calidad de un sistema educativo y, por ende, de la educación impartida en un determinado centro.

⁹ (El país, 11-VII-98), el profesor y filósofo Emilio Lledó, planteaba la necesidad de una “verdadera revolución intelectual en la Universidad que afecte a su estructura y a su modernización”. Y añadía que tal revolución “no consiste tanto en dotarla de medios sino en preparar hombres que sepan apasionarse por aquello que hacen”

¹⁰ Valiente, C. (1996), “Olvidando el pasado: la política familiar en España (1975-1996)”, GAPP, nº 5-6, pp.151-62.

2.2.3.2. La adaptación como criterio de calidad.

Sin embargo, un buen proyecto no quedaría completo con las dos notas anteriores; el cultivo integral de todas las dimensiones esenciales del ser humano debe realizarse en seres humanos concretos, una de cuyas características fundamentales es la diversidad; las diferencias humanas, tanto cuantitativas como cualitativas llevan a Allport (1975) a caracterizar al hombre por la nota de individualidad¹¹, es decir, por una peculiar forma de ser, de constituirse, de manifestarse.

Pretender, en tales condiciones un proyecto uniforme, estandarizado, para todos y cada uno de los educandos, no parece una respuesta inteligente.

A estos planteamientos genéricos sobre la individualidad hay que añadir otros más concretos; la dimensión evolutiva, que hace del hombre un ser en cambio permanente, y sus circunstancias concretas de lugar y tiempo, deben, también, ser objeto de atención a la hora de fijar no sólo lo que en cada momento puede y debe ser perseguido sino, incluso, el modo concreto de llevarlo a cabo. WILSON (1992) mantiene al respecto que la calidad del profesor reside en su “capacidad de saber proporcionar a cada uno de los estudiantes el currículo más adecuado”, y añade que es, por tanto, una idea fundamental la de “acomodar a las necesidades individuales lo que ha de ser aprendido¹²”

Aunque se entiende que, cuando los recursos sean insuficientes, los responsables deben establecer prioridades, desde una perspectiva puramente pedagógica no se puede contraponer la atención a los niños con necesidades educativas especiales a los educandos especialmente dotados, ni unos y otros a los individuos “normales”¹³(OCDE,2006) todos, de una u otra forma, son especiales para la educación, y sólo la personalización del currículo puede favorecer la calidad¹⁴ (PÉREZ, 1994).

¹¹ ALLPORT, c.: La personalidad..., pág. 238; de la misma opinión es MURPHY, c.: Personalidad, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1956, pág. 120.

¹² WILSON (1992) como valorar la calidad de la enseñanza (Madrid MEC)

¹³ OCDE, PISA 2006. Marco de la evaluación. Conocimientos y habilidades en ciencias, matemáticas y lectura

¹⁴ PEREZ R.MARTINEZ(1994) Centros Educativas De Calidad, Madrid. ITE-CECE

Otros criterios que vislumbran el camino de la calidad en las instituciones es el presentado por SCHEERENS. (2001) y se basa en lo siguiente¹⁵:

Las relaciones multi nivelares: es decir las características del contexto determinan las políticas, metodología, perfil, misión y visión del centro.

Los efectos causales intermedios: este hace referencia al efecto que tiene en los estudiantes el Liderazgo instructivo.

Las relaciones reciprocas: Los profesores que confían y tienen una visión y una meta clara de hacia donde desean que sus estudiantes lleguen, alcanzan altos rendimientos académicos.

Sheerens, J. (1992) destaca que las características de tipo material de los centros escolares son las que aumentan la calidad del mismo, ejemplo:

Salario de los profesores

Instalaciones o planta física

Número de estudiantes y Maestros

Por su lado R.R. Edmonds (1979) diseña criterios basados en cinco factores¹⁶ predictivos de calidad:

1. Liderazgo tanto de maestros como de estudiantes.
2. Destrezas que se logren desarrollar mediante procesos claros
3. Clima Social
4. Altos resultados por parte de los alumnos
5. Evaluación constante

J. Sheerens y W. Stoel (1988) proponen un modelo multiconceptual¹⁷, en el que los criterios que definen a un centro educativo constituyen condiciones para el

¹⁵ SCHEERENS(2001)Monitoring scholl Efectiveness in Devolving Contries.University of twente Vol.12, n4 pag 359-384

¹⁶. R.R. Edmonds (1979) School Effectiveness for urban por educational leadership 37(19:;15-27the

establecimiento a nivel de aula de medidas instructivas relacionadas con el rendimiento escolar.

2.2.4 Calidad en educación y satisfacción de usuarios

Calidad no es sólo una característica de un producto o servicio, pero es el resultado de un proceso integral que abarca toda la organización. La calidad comienza en el liderazgo e incluye el compromiso y la responsabilidad de cada persona que interviene en un proceso productivo para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores o clientes, en este caso los estudiantes.

El concepto de consumidor o cliente es muy importante, pues una organización, de cualquiera naturaleza, sin consumidores o compradores de sus productos o servicios, no tiene razón social o económica para existir.

A diferencia de otras organizaciones que existen en una sociedad, la educación es imprescindible en todo proceso productivo, porque cumple un rol determinante en el desarrollo de la gente y en el progreso del país.

Sin embargo, las instituciones educativas existen solo porque hay alumnos que requieren servicios; de ahí que los alumnos sean “los clientes directos” de la educación. Por esta razón se hará énfasis en los alumnos y sus necesidades de acuerdo con el principio más importante del modelo de gestión de calidad que resumirse de la siguiente manera: “El ser humano aprende lo que tiene relevancia con su vida y potencial de mejorar su existencia¹⁸” (LEEPELEY, 2001).

Los clientes de la educación: Los alumnos son clientes directos de la educación. Se identifican como “clientes directos” porque reciben el beneficio inmediato de los servicios educacionales.

Pero la educación además tiene “clientes indirectos” son personas u organizaciones que tienen demandas o necesidades de educación y obtienen los beneficios de la educación impartida, sin ser consumidores directos de educación, como lo son los alumnos.

¹⁷ Scheerens, J. y Stoel, W. (eds.) (1987). Effectiveness of School Organizations. Lisse: Swets & Zeitlinger

¹⁸ LEEPELEY, (2001) Hablemas de calidad de la educación Revista creces Chile

Educación, capital humano y desarrollo: El crecimiento y desarrollo de las sociedades y de la economía tienen cada día mayor relación con el grado de educación de la gente y la formación del capital humano.

Capital humano, en su concepción más simple, es el conocimiento agregado de la gente, Así el capital humano de una organización lo integra el grado de educación que cada persona aporta en la organización en términos de información, conocimiento, capacidades y habilidades.

En teoría, el capital humano de un país es su gente. En la práctica, es la sumatoria del conocimiento de la población.

Educación y desarrollo económico: Los países tienen opción de elegir entre dos estrategias para avanzar el desarrollo económico: la estrategia de sustitución de importaciones o la de economía abierta. Cada caso tiene requerimientos de capital humano diferentes.

La estrategia basada en sustitución de importaciones implica que todo lo que necesitan los habitantes de un país se produce dentro de país

Evaluación de necesidades de los alumnos: La gestión de calidad en educación tiene un fundamento en conocer a los alumnos, sus características y sus necesidades personales, intelectuales y espirituales. En esencia, la satisfacción de necesidades de alumnos resulta en mayor aprendizaje y mejora la calidad de la educación

2.2.5 Calidad y planeación estratégica en educación

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.

Planificar es guiar la organización por el camino indicado en un período determinado: (un año o diez años). Planificar es diseñar cada uno de los pasos para alcanzar la meta. Peter Druker mencionaba en sus discusiones sobre gestión que “Algunas personas tienen esperanzas. Y otras personas planes¹⁹”, enfatizando las diferencias entre personas

¹⁹ DRUCKER, PETER F.,(1994) The Age of Social Transformation. en The Atlantic Monthly, Volume 273, Number 11, Boston, 1994

que esperan que las cosas lleguen a sus manos y aquellas que realizan esfuerzos para conseguir lo que desean

“La planificación estratégica es un imperativo en cualquier organización. Pero es de mayor importancia en instituciones educacionales porque tienen la responsabilidad nacional de formar el futuro de los habitantes y del país.²⁰” (LEEPELEY, 2001).

La dirección de la institución educacional tiene la responsabilidad de diseñar, transmitir, supervisar la implementación del plan estratégico que transforma la misión y los valores institucionales en acciones concretas y establece los estándares de desempeño para conseguir las metas y resultados educacionales y financieros de la institución.

2.2.5.1. Planificación estratégica para la calidad

El modelo de Gestión de Calidad considera estos seis elementos y los proyecta en forma operativa utilizando una variación del Ciclo Deming (BERRY, 1992) que se ha denominado “El círculo de la calidad²¹”.

El Círculo de la Calidad permite un implementar estratégico y conjuntamente establecer procesos de mejoramiento continuo a nivel de unidades independientes, pero ofrecer la flexibilidad necesaria para evaluarlos en forma integral utilizando los mismos parámetros de medición y progreso.

El ciclo de la calidad consta de las siguientes actividades:”

I) Nacimiento de una idea y avance como base de un proyecto o programa.

II) Planificar

III) Realizar

IV) Evaluar

V) Mejorar

²⁰ LEEPELEY, (2001) Hablemos de calidad de la educación Revista creces Chile

²¹ BERRY, T. (1992.) Cómo Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad Total. Editorial McGraw-Hill, Bogotá.

La aplicación del Círculo de Calidad comienza con:

I) La idea, como elemento fundamental en la gestión de calidad. El concepto “idea” está asociado con la creatividad, la necesidad de realizar cambios y la capacidad de innovar que aportan las personas en el proceso de planificación estratégica.

II) Planificar consiste en 8 etapas:

1. Definir la misión de la institución o el objetivo de cada división dentro de la Misión Institucional.

2. Identificar las funciones y actividades específicas para llevar a cabo la Misión.

3. Asignar prioridades para el desarrollo de actividades considerando nuevas ideas.

4. Identificar claramente las necesidades de usuarios – clientes.

5. Identificar a los usuarios – clientes de los servicios educacionales de la institución y sus características especiales.

6. Traducir sus necesidades en funciones y actividades operativas.

7. Establecer indicadores de medición de desarrollo del Círculo de la Calidad.

8. Diseñar un plan de acción siguiendo estos pasos:

III) Realizar es: la forma como la institución educativa define las metas y los métodos para alcanzar en los distintos componentes de su gestión.

IV) Evaluar es: Hacer seguimiento y monitorear los indicadores de funciones y actividades, verificándolas constantemente con las necesidades de los usuarios –clientes de servicios educacionales.

V) Mejorar es: Actuar con el propósito de mejorar en forma continúa lo que se ha hecho, implica definir acciones orientadas a mantener y mejorar continuamente los procesos de la institución e implantar los correctivos necesarios que conducen a un continuo mejoramiento

2.2.6. Liderazgo para la calidad

Liderazgo es un aspecto central en el modelo de Gestión de Calidad equivalente al corazón en el cuerpo humano. Es centro de cualquier organización.

Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder²² (Lorenzo Delgado, 2005a y 2005b).

Es necesario definir liderazgo dentro de los parámetros que se aplican a la gestión de calidad con el propósito de reconocerlo y diferenciarlo de otros tipos de control, autoridad y poder.

Liderazgo para la calidad es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio.

2.2.6.1. Liderazgo v/s jefatura:

¿Cómo es posible diferenciar liderazgo para la calidad de otras formas de control en organizaciones?

El liderazgo para la calidad puede identificarse mejor haciendo una comparación de sus características con lo que comúnmente se conoce por jefaturas, como modelo de dirección utilizado en organizaciones de todos los sectores

2.2.6.2. Diferencia entre liderazgo y jefatura

LOS LÍDERES	LOS JEFES
Focalización en las personas	Focalización en los procesos
Inspiran confianza	Usan contra
Perspectiva de largo plazo	Perspectiva de corto plazo
Perspectiva global	Perspectiva limitada
Promueven nuevas ideas	Refuerzan ideas antiguas
Promueven cambio y desafían la	Mantienen la monotonía, adversos al

²² LORENZO DELGADO, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. Revista Española de Pedagogía.

Monotonía.	Cambio.
Estimulan acciones apropiadas	Suprimen innovación
Valoran comparación y competencia	Desprecian competencia y desafíos
Promueven competencia y mejoramiento	Evitan competir y temor a cambiar
Delegan poder de tomar decisiones	Retienen poder de decidir
Promueven acciones pro-activa	Promueven acciones reactivas
Piensen en un sistema humano y dinámico	Piensen en procesos sobre las personas
Piensen en iniciativa e innovación	Piensen en normas y cumplimiento
Importancia en hacer lo correcto	Control de no hacer lo incorrecto

(Adaptada de Brassard,1993:154-155)

2.2.1.6.2. Liderazgo y poder:

El concepto de liderazgo es comúnmente asociado con percepción de poder. Pero se considera líder a una persona que tiene autoridad, poder y seguidores de cualquier naturaleza. Sin embargo, es justamente la naturaleza de la fuente de afiliación el factor que hace legítimo el poder en el líder de la gestión para la calidad.

En lo definido como “Jerarquía del Poder”, se identifica una evolución de fuentes de poder que comienza en la más precaria y restrictiva de conseguir poder y autoridad, que es el poder que ejerce una persona a través de la coerción de otros. Luego está el poder que confieren las recompensas que en gran medida son fuente de corrupción en las organizaciones.

El liderazgo de la gestión de calidad tiene fundamento en el Poder Legítimo y en gran medida surge de la inteligencia emocional del líder²³ (GOLEMAN,1996) y su capacidad para entender a las personas y servir de guía a los demás. Por ese camino va el perfil de las personas que en este momento están al frente de la institución

Drucker es gran propulsor del cambio organizacional, pero mantiene un consejo constante para los líderes. Para Drucker lo más importante para ser recordado nace de la

²³ GOLEMAN, D. (1996) La inteligencia emocional. Porqué es más importante que el cociente intelectual. Buenos Aires, Vergara.

diferencia que un líder pueda hacer en la vida de la gente²⁴. Y en este sentido los profesores, después de los padres, son las personas que mayor impacto tienen en la vida de las personas. Como tales, tienen un rol ineludible que desempeñar. Sin embargo, la educación que los profesores reciben en las universidades e instituciones de orden superior aún dista para capacitarlos como líderes en la forma descrita y de acuerdo a las necesidades de la organización moderna

Calidad como meta: Si se considera a la calidad como la meta del proceso en la educación, este debe de considerar a cada uno de los elementos que lo integran de manera innovadora, entre los múltiples y variantes significados del concepto de calidad.

Cabe señalar el criterio de calidad como eficacia, entendida como el logro de los objetivos propuestos por el propio sistema educativo, hoy la preocupación está centrada en el diseño de las estrategias que articulen los elementos externos internos del sistema escolar con la finalidad de crear más y mejores oportunidades de aprendizaje atendiendo a la diversidad de la población. Existen varios paradigmas como modelos que buscan en forma completa obtener la educación total o integral²⁵ (SEIBOLD, 2000)

Siendo que la evaluación, así como la calidad educativa es una realidad compleja (BERTONI, 1997), depende de una gran cantidad de factores y no permite ser acotada por un solo indicador que de un resultado²⁶. Dado que la evaluación está relacionada con “un rendimiento de cuentas”, ésta permite ser usada por las autoridades educativas como el medio para determinar los apoyos brindados y permite analizar cada una de las acciones realizadas, encaminadas a una educación dinámica integral.

La evaluación debe de dejar de ser instrumento que se utiliza para controlar el nivel educativo de la población estudiantil, es preciso que estos instrumentos educativos sean transformados en un medio que utilicen las propias instituciones para mejorar su calidad educativa, ya que la enseñanza en las condiciones de la práctica real o en el servicio debe preparar profesionales capaces de trabajar en colectivo para enfrentar los cambios acelerados que ocurren en el ámbito de toda la sociedad. Sin embargo, López Rupérez

²⁴ DRUCKER, F.P. (1995). Las cinco preguntas más importantes que Ud. debe formularse sobre su organización sin fines de lucro. Manual del participante. Argentina: Editora Granica S.A.

²⁵ SEIBOLD, Jorge (2000) Equidad en la educación. La calidad integral en educación Revista Iberoamericana de Educación. Numero 23 Mayo-Agosto.

²⁶BERTONI, A., POGGI M. y TEOBALDO M. (1997). Evaluación: Nuevos significados para una práctica compleja, Kapelusz, Buenos Aires.

(1997) afirma que “en el ámbito de la educación el cliente es el ciudadano-colectividad, dándose esto a través de la opinión pública y los diferentes organismos sociales, con una visión de los retos productivos del país²⁷”

Se requiere de personas creando, aportando ideas que ejerzan un liderazgo, ya que la verdadera educación de calidad significa más que seguir cierto curso de estudios. Es amplia, incluye el desarrollo armonioso de todas las facultades físicas y mentales²⁸ (WHITE, 1971).

Dado que la evaluación es clave del proceso de mejoramiento, su diseño debe ser muy creativo y bien analizado; y a su vez debe ir respaldado por una buena estrategia de implantación sujeta a la realidad.

²⁷ LÓPEZ, RUPEREZ F.(1997). La gestión de calidad en educación. La Muralla, Madrid. España.

²⁸WHITE, Elena G.(1971) .Consejos para los Maestros. Publicaciones Interamericanas.E.U.

CAPÍTULO III

MATERIAL Y MÉTODOS

3. MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. Material:

3.1.1. Población

La población está dada por el número de personas que conforman los colegios del cantón Santa Ana, en la provincia de Manabí

El universo de la presente investigación comprende todas las probabilidades de dominio de las variables

3.1.2. MUESTRA

La formula a utilizar para determinar el tamaño de la muestra referente a los informantes es la siguiente.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tamaño de la muestra es de 2850, los mismos que operan en un total de 60 Colegios, según datos oficiales del Ministerio de Educación Distrital del cantón Santa Ana

La muestra que se tomó para poder obtener los resultados favorables a la presente investigación fue:

- El universo de autoridades del cantón (4)
- El universo total (2850)

MUESTREO.

N = Universo

P= Probabilidad de ocurrencia

Q= Probabilidad de no ocurrencia

Z= Nivel de confianza

e = Nivel de desconfianza

N= 2850

P= 0,50

Q= 0,50

Z= 0,96

e= 0,04

n=?

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

$$n = \frac{(0,96)^2 (0,5)(0,5)(2850)}{(0,96)^2 (0,5)(0,5) + (2850)(0,04)^2} = \frac{656,64}{4,7904} = 137,07$$

n= 137

3.1.3. Unidad de análisis.

Cliente interno entrevistas. - Realizada a funcionarios del Cantón, con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado

Cliente externo encuestas. - En la encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede.

Para esta investigación se realizaron preguntas las mismas que fueron de tipo concreto con alternativas precisas, enfocando la direccionalidad de respuestas de cada una.

3.2. Métodos

3.2.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio de la presente investigación se detalla a continuación

- Según su finalidad

Investigación Aplicada

- Según el alcance temporal

Transversal

- Según su carácter

Cuantitativa - Cualitativa

- Según su profundidad

Básica

- Régimen de la Investigación

Libre

3.2.2. Diseño de la investigación

Para un correcto desarrollo de la investigación y en aras de abarcar la mayor parte de la población se consideró necesario realizar todas las encuestas y de esta manera evitar que la información obtenida sea sesgada en alguna forma.

Otro ítem a tomar en cuenta aparte de las fuentes anteriormente mencionadas y tomando en las hipótesis formuladas, se empleó la totalidad de la información disponible referente al problema con el objeto de lograr comprensión total del mismo y asegurar un enfoque adecuado del problema.

El paradigma con el cual se orientó el análisis metodológico fue la Investigación - Acción.

3.2.4. Instrumento de recolección de datos.

Información primaria

La recopilación de la información proviene de la investigación de campo y será mediante las técnicas de: entrevistas y encuesta dirigidas a los docentes de los colegios del Cantón Santa Ana

Información secundaria

Proviene de la investigación bibliográfica y se obtuvo mediante la recopilación de datos adquiridos de internet, textos, revistas u otros.

3.2.5.- Procedimiento y análisis estadístico

Para el procesamiento de la información se procedió de la siguiente manera:

Sistematización de los datos a través del empleo del paquete Microsoft Office 2010.

Tabulación Estadística, elaboración de cuadros y gráficos estadísticos a través del Software Microsoft Excel.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

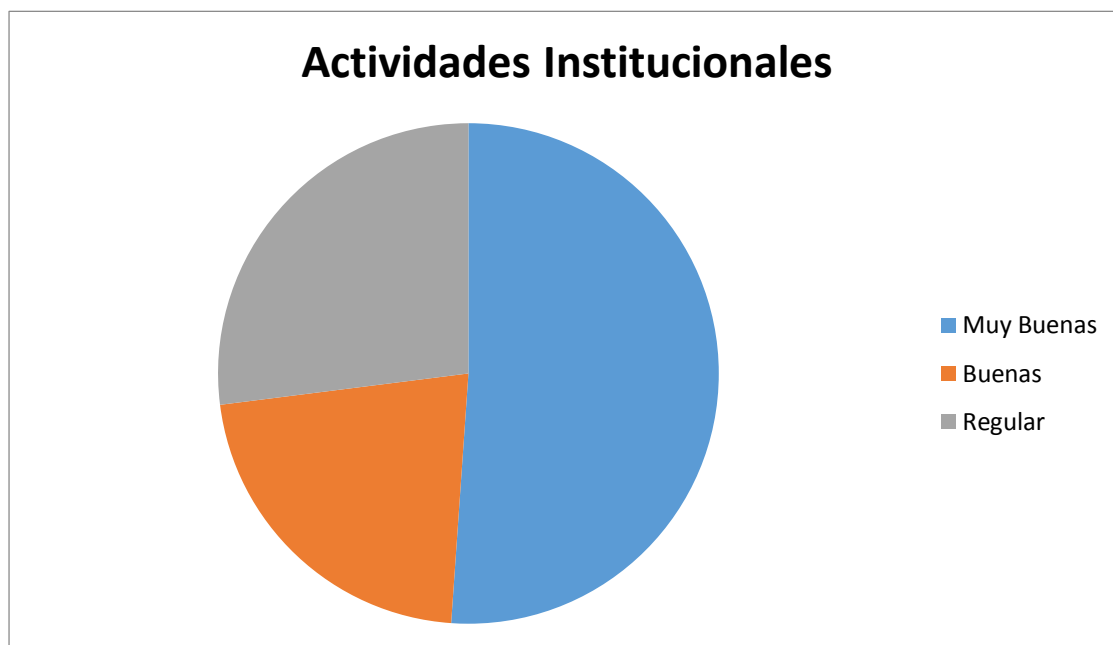
EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. ¿Cree usted que las actividades que se desarrolla en la institución son?

CUADRO 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buenas	70	51,10
Buenas	30	21,90
Regular	37	27,00
Total	137	100%

GRÁFICO 1



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

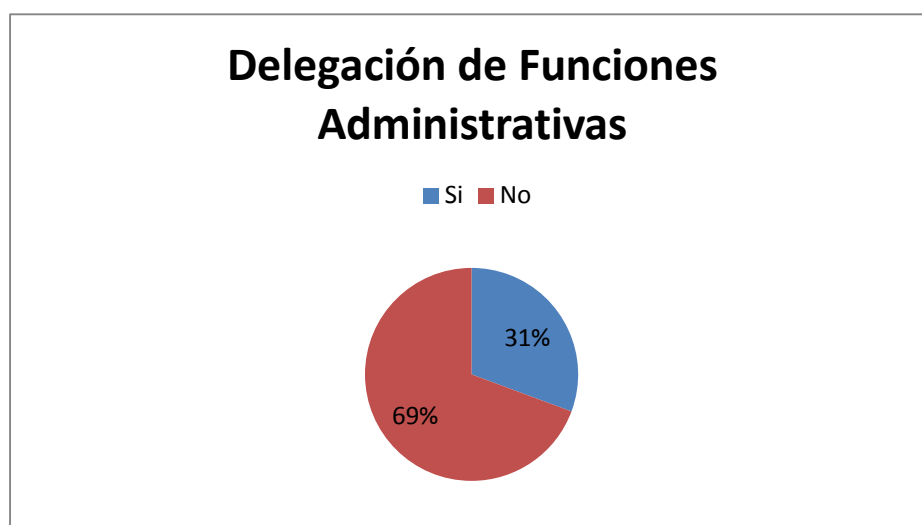
El resultado de la pregunta ¿Cree usted que las actividades que se desarrolla en la Institución son?, el 51,10% considera que son muy buenas, el 21,90% cree que son buenas y el 27% consideran regular lo cual considero ante la encuesta que las actividades que se realizan en las instituciones educativas del Cantón Santa Ana son Regulares ante el desarrollo estratégico competitivo de la Educación.

2. ¿La dirección delega funciones en la institución?

CUADRO 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	42	31
No	95	69
Total	137	100%

GRÁFICO 2



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

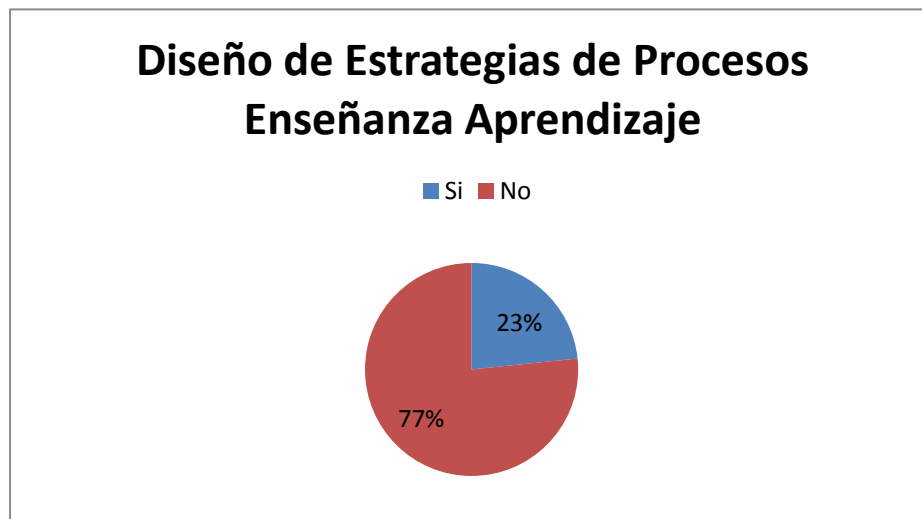
La pregunta ¿La dirección delega funciones en la institución?; el 31% manifestaron que la dirección delega funciones, y el 69% manifestó que no. Pues en la actualidad se debe trabajar en equipo para fortalecer los conocimientos ante el personal que brinda sus servicios.

3. ¿La dirección diseña estrategias que mejore los procesos enseñanza aprendizajes de los alumnos?

CUADRO 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	32	23
No	105	77
Total	137	100%

GRÁFICO 3



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

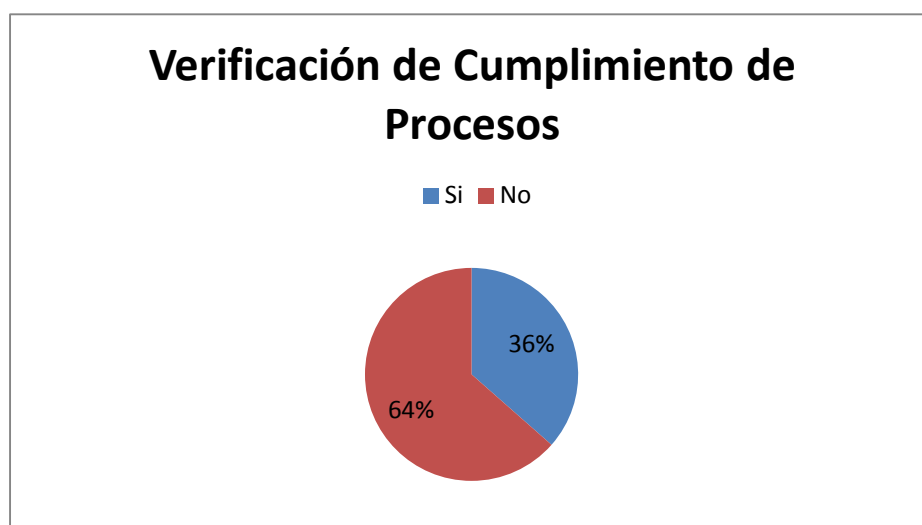
En la pregunta ¿La dirección diseña estrategias que mejore los procesos enseñanza aprendizajes de los alumnos? El 23% de los docentes contestó que si y el 77% dijo que no. Argumento que se deben diseñar procesos de enseñanza aprendizaje con la finalidad de que el alumno adquiriera conocimientos actualizados por ende el diseñar estrategias facilita dicho aprendizaje.

4. ¿La dirección con frecuencia verifica el cumplimiento de los procesos didácticos de los docentes?

CUADRO 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	50	36
No	87	64
Total	137	100%

GRÁFICO 4



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

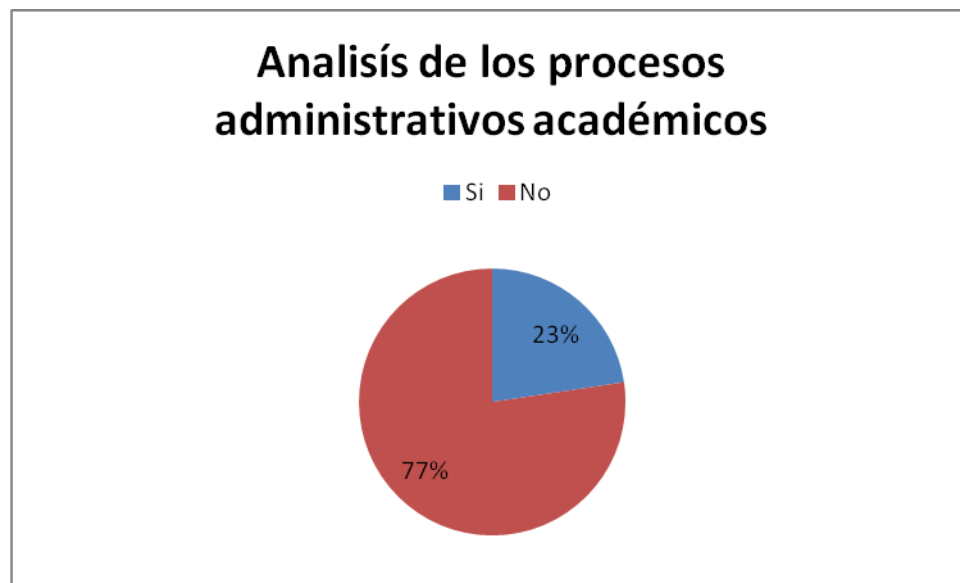
El resultado de la pregunta. ¿La dirección con frecuencia verifica el cumplimiento de los procesos didácticos de los docentes? El 36% argumentaron que sí y el 64% manifestaron que no lo cual es indudable mencionar que la dirección no hace un seguimiento para que se cumplan dichos procesos

5. ¿La institución realiza análisis de los procesos administrativos académicos?

CUADRO 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	31	
No	106	
Total	137	100%

GRÁFICO 5



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

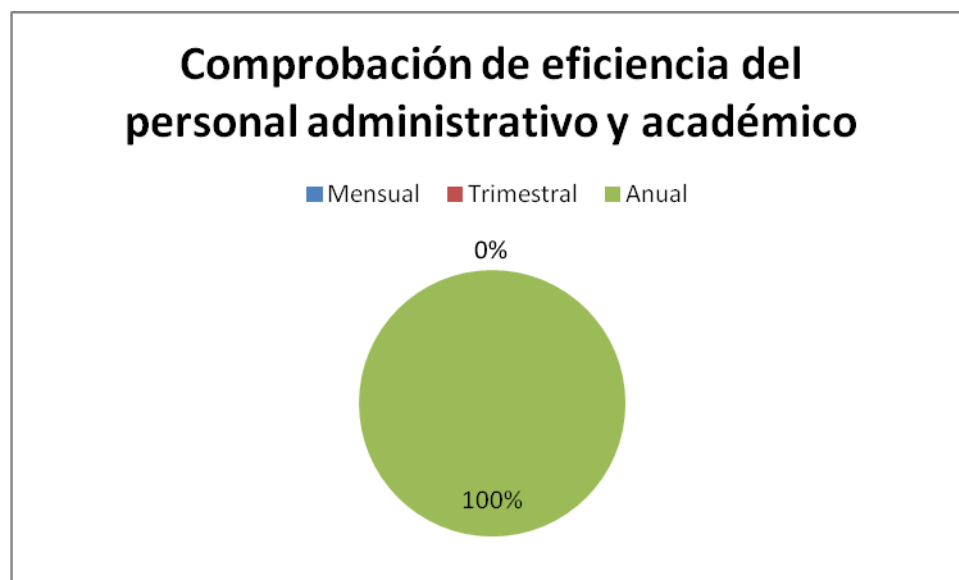
La pregunta ¿La institución realiza análisis de los procesos administrativos académicos? el 23% dieron que si ante la encuesta y el 77% no es importante realizar un análisis administrativo. La institución educativa que debe realizar cada periodo de estudios análisis del cumplimiento esto permitirá cumplir con el plan Institucional y por ende aplicar sus indicadores.

6. ¿Con que frecuencia comprueba la eficiencia del personal administrativo y académico?

CUADRO 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	0	0
Trimestral	0	0
Anual	137	100
Total	137	100%

GRÁFICO 6



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

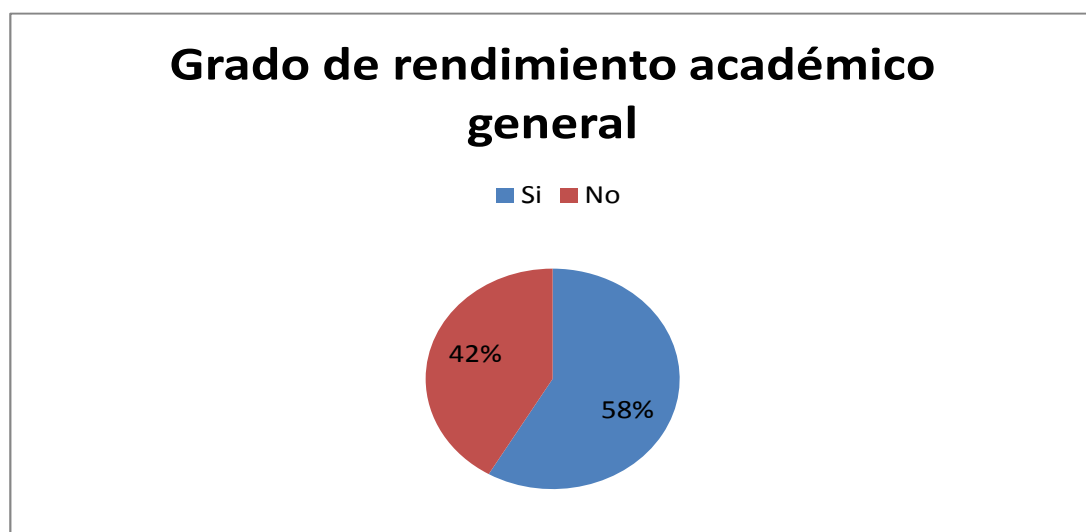
El resultado de la pregunta ¿Con que frecuencia comprueba la eficiencia del personal administrativo y académico? El 100% manifestó Anual pues las instituciones Educativas están pasando por un gran cambio lo cual es importante autoevaluarse anualmente para poder observar las fortalezas y falencias del personal tanto administrativo como académico.

7. ¿Alcanzan los estudiantes buen grado de rendimiento académico?

CUADRO 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	80	58
No	57	42
Total	137	100%

GRÁFICO 7



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

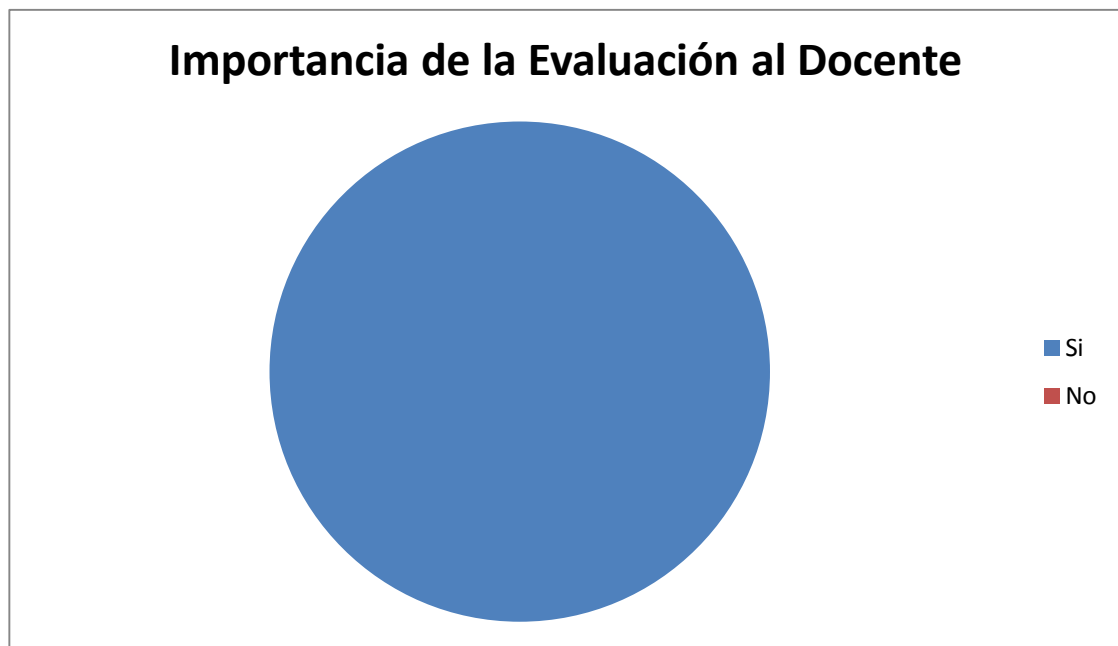
¿Alcanzan los estudiantes buen grado de rendimiento académico? Ante esta pregunta el 58% dijeron que si y el 42% argumentaron que no es imprescindible decir que los estudiantes si tienen un buen rendimiento pues ante la educación del nuevo milenio se han presentado procesos de aprendizajes que les facilita al estudiante y se enfrente con el mundo exterior ante sus conocimientos adquiridos en el aula.

8. ¿Considera usted que debe evaluarse cada unidad dada en aula por el docente?

CUADRO 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	137	100
No	0	0
Total	137	100%

GRÁFICO 8



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
 Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

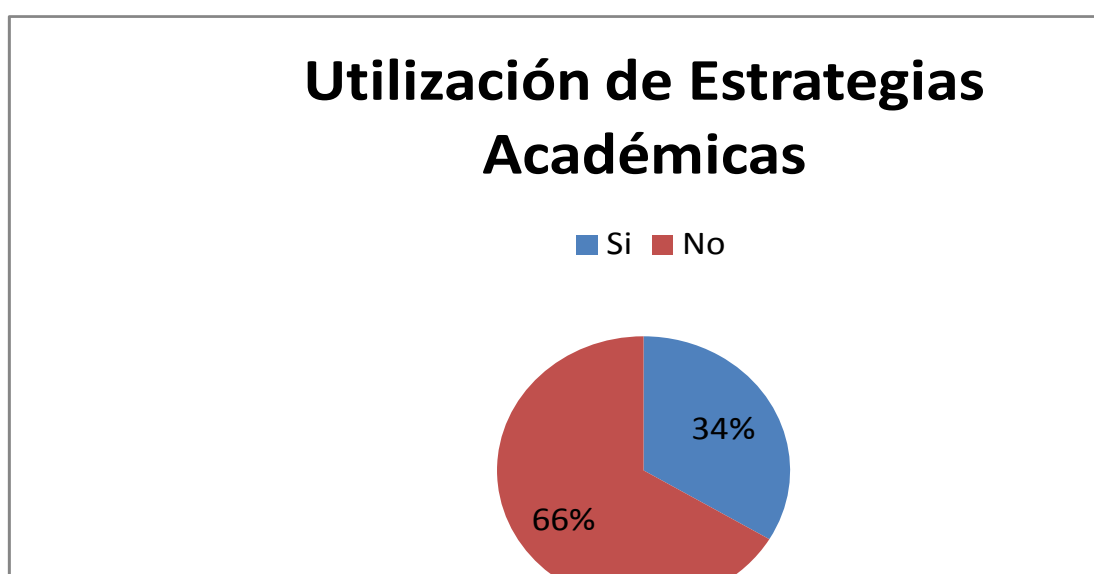
El resultado de la pregunta ¿Considera usted que debe evaluarse cada unidad dada en aula por el docente?, el 100% dijo que si pues al estudiante se le debe evaluar para poder analizar si se han cumplido con las expectativas por ende se debe poner en práctica evaluar cada unidad.

9. ¿Se utilizan estrategias con el fin de conocer a los estudiantes para identificar sus necesidades?

CUADRO 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	46	34
No	91	66
Total	137	100%

GRÁFICO 9



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

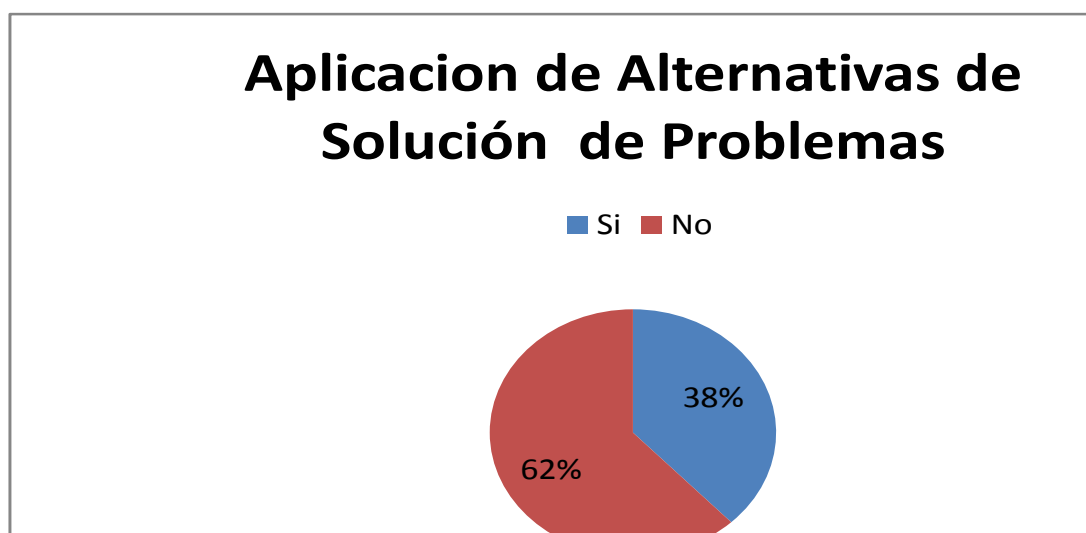
¿Se utilizan estrategias con el fin de conocer a los estudiantes para identificar sus necesidades? El 34% argumentó que sí, el restante 66% de docentes señaló que no. Pues existen áreas de gestión encargadas de realizar un análisis a fondo para identificar las necesidades y focalizarlo aplicando estrategias que permitan a que el estudiante supere sus inconvenientes.

10. ¿Busca alternativas de solución a los problemas identificados?

CUADRO 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	52	38
No	85	62
Total	137	100%

GRÁFICO 10



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

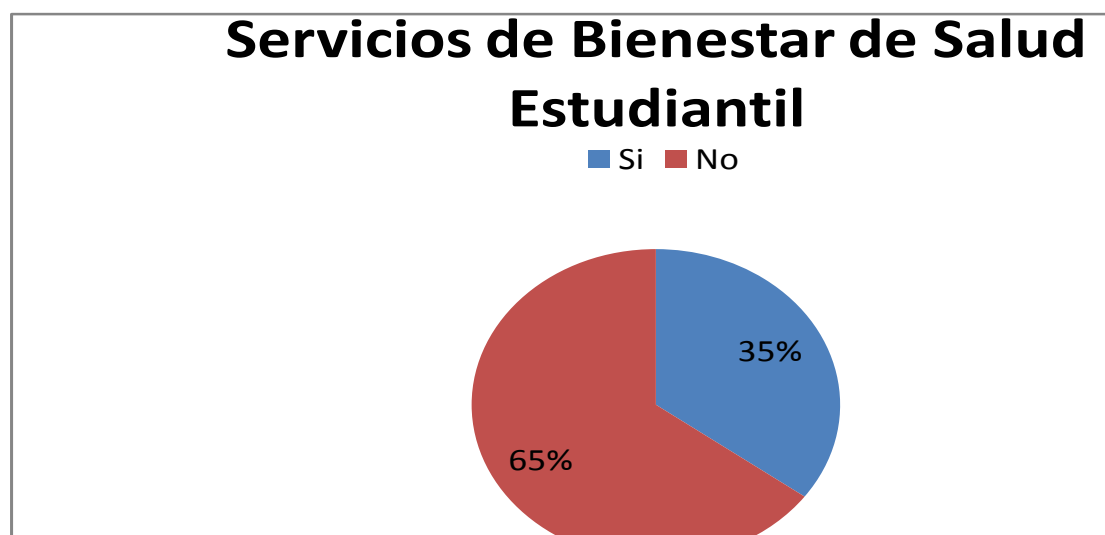
El resultado de la pregunta ¿Busca alternativas de solución a los problemas identificados? El 38% en las encuestas dijo que si y el 62% no. Es importante manifestar que ante las necesidades de los estudiantes la finalidad es hacerles un seguimiento que ayude a seguir adelante y resolver los problemas que le estén afectando.

11. ¿Cuentan los estudiantes con servicio de bienestar a la salud?

CUADRO 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	48	35
No	89	65
Total	137	100%

GRÁFICO 11



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

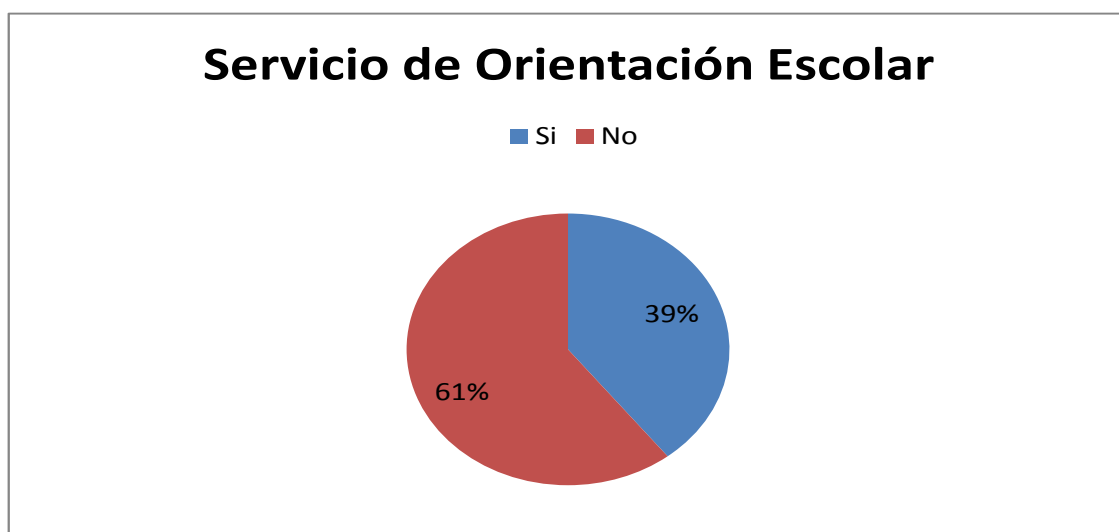
El resultado de la pregunta ¿Cuentan los estudiantes con servicio de bienestar a la salud? El 35% si y el 65% indico que no. Por tanto, como interpretaciones no se han cubierto en un gran porcentaje el bienestar a la salud es considerable en la actual constitución que este servicio debe ser mejorado en las comunidades educativas

12. ¿Es efectivo el servicio de orientación escolar?

CUADRO 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	54	39
No	83	61
Total	137	100%

GRÁFICO 12



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

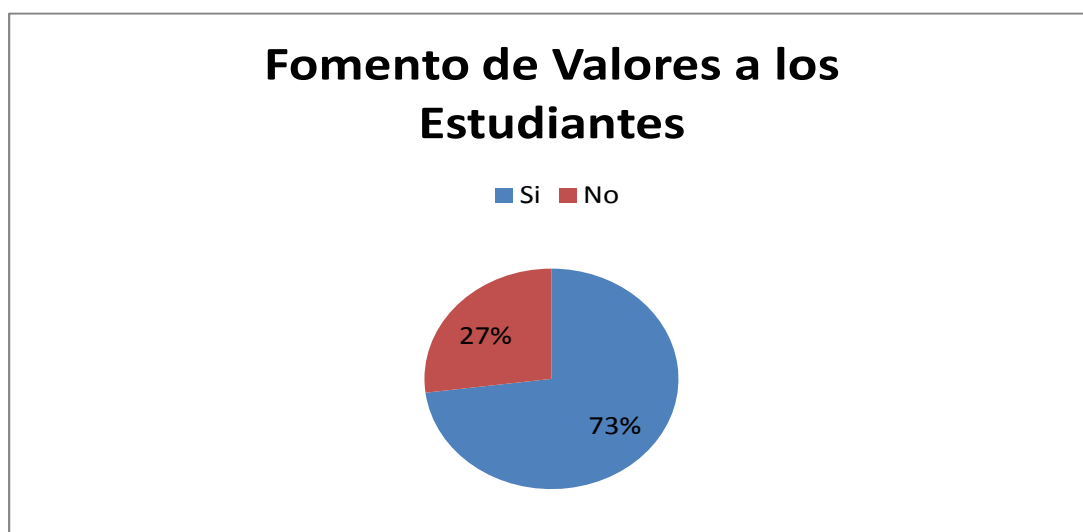
El resultado de la pregunta ¿Es efectivo el servicio de orientación escolar? El 39% dijo que si y el 61% no, está claro ante lo expuesto a los encuestados no es efectivo el servicio de orientación escolar. Es importante indicar que por medio de este el estudiante aplica un proyecto de vida lo cual permite al orientador analizar a fondo al estudiante.

13. ¿Se fomentan los valores que sirven como patrones de conducta en la cotidianidad?

CUADRO 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	100	73
No	37	27
Total	137	100%

GRÁFICO 13



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

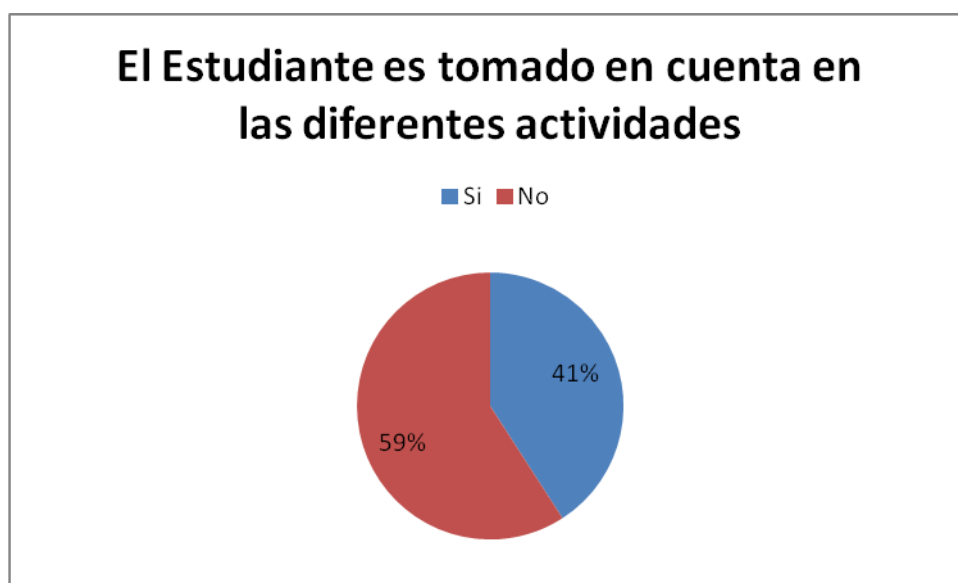
El resultado de ¿Se fomentan los valores que sirven como patrones de conducta en la cotidianidad? El 73% dijo si y el 27% no. Es importante fomentar valores a los estudiantes, aunque desde sus hogares deben de demostrar las buenas conductas que se les enseñan

14. ¿Se tiene en cuenta la opinión del estudiante en las diferentes actividades?

CUADRO 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	56	41
No	81	59
Total	137	100%

GRÁFICO 14



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

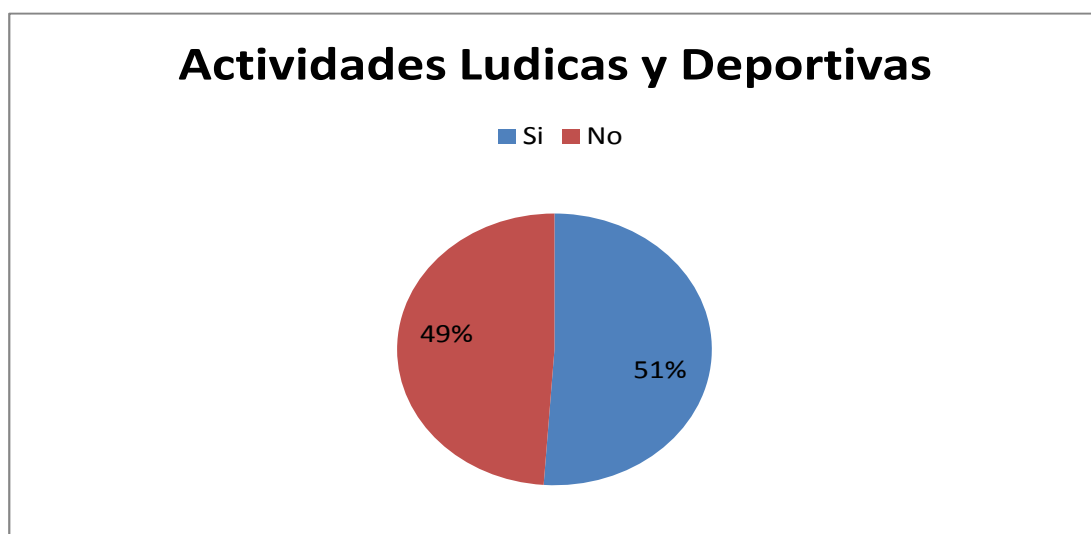
El resultado de la pregunta ¿Se tiene en cuenta la opinión del estudiante en las diferentes actividades? El 41% de los encuestados dijeron si y el 59%. Son importantes los criterios o lluvias de ideas de los estudiantes pues ayuda ante las diferentes actividades que se presenten en las instituciones educativas.

15. ¿Se cuentan con actividades lúdicas y deportivas para el desarrollo personal?

CUADRO 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	70	51
No	67	49
Total	137	100%

GRÁFICO 15



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

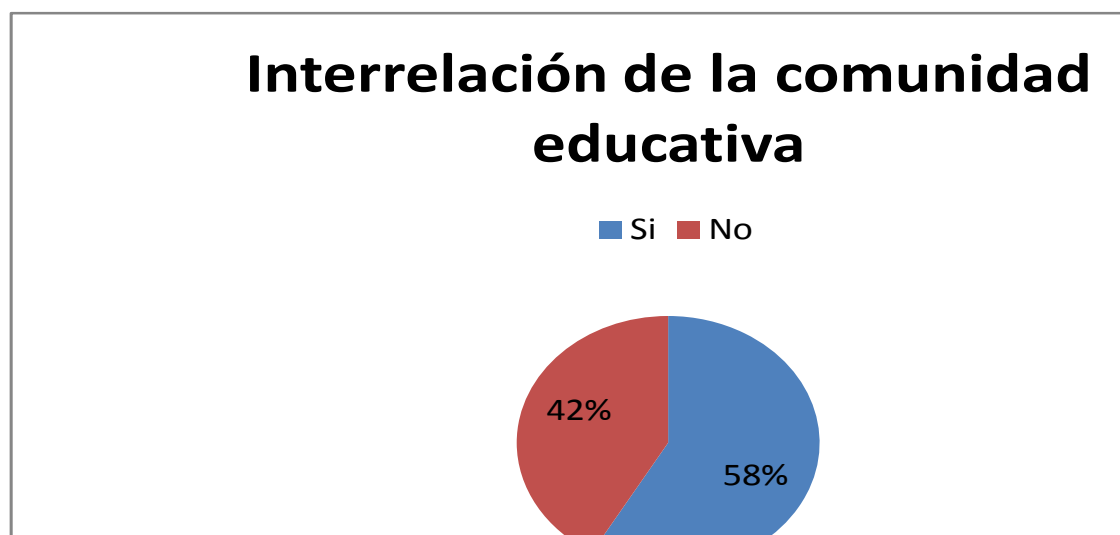
El resultado de la pregunta ¿Se cuenta con actividades lúdicas y deportivas para el desarrollo personal? El 51% dijo si y el 49% no lo cual en las mayorías de instituciones del cantón Santa Ana cuenta con estas actividades esto permitirá que el estudiante desarrolle sus destrezas.

16. ¿Las convivencias ayudan a mejorar las relaciones del curso y la comunidad?

CUADRO 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	80	58
No	57	42
Total	137	100%

GRÁFICO 16



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

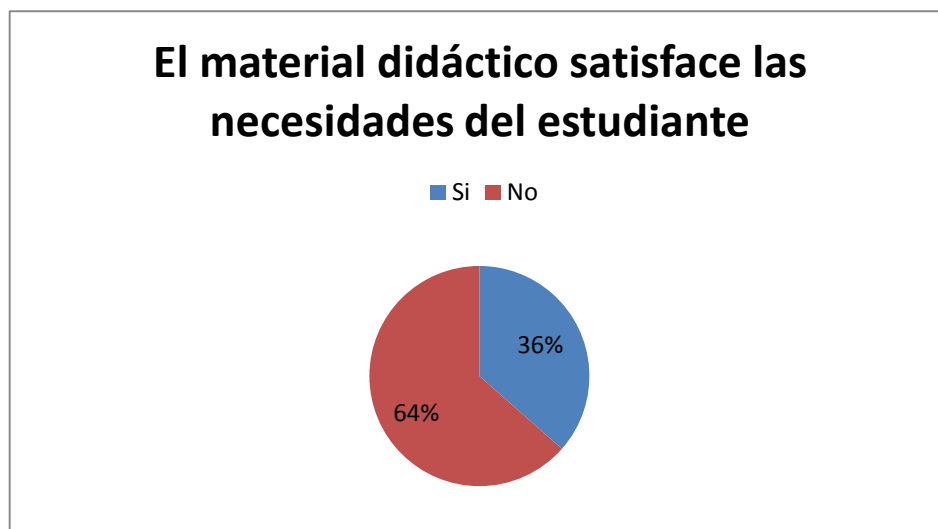
¿Las convivencias ayudan a mejorar las relaciones del curso y la comunidad? El 58% dijo si y el 42 no; es importante las convivencias pues aquí nos permite conocer más a fondo a los estudiantes pues se analiza su modus vivendis y permitirá a la institución educativa fortalecer las relaciones ante el mundo interior y exterior del estudiante.

17. ¿El material didáctico satisface las necesidades de la comunidad?

CUADRO 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	50	36
No	87	64
Total	137	100%

GRÁFICO 17



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

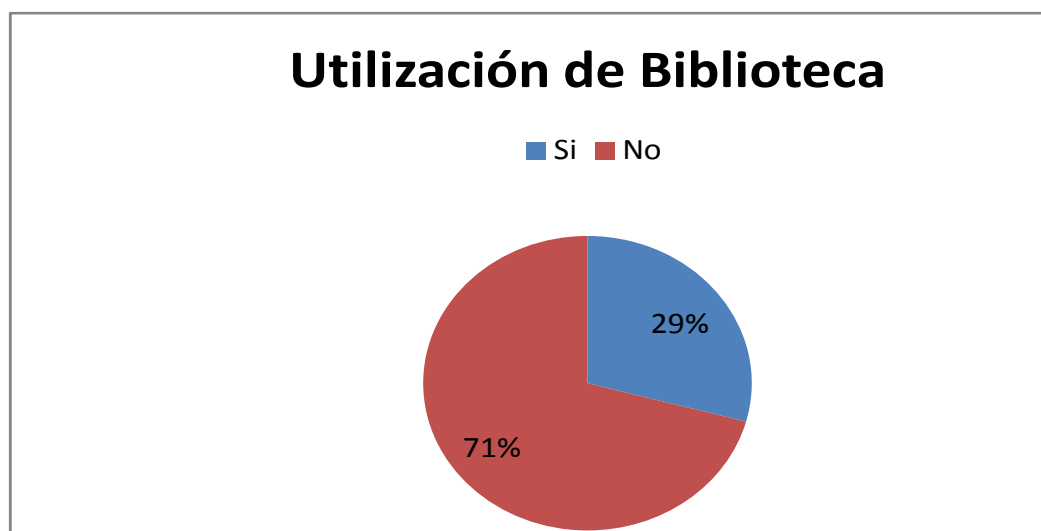
El resultado de la pregunta ¿El material didáctico satisface las necesidades de la comunidad? El 36% dijo que si y el 64% argumento que no; en el Cantón Santa Ana es indudable observar que en su mayoría los docentes se rehúsan al cambio y quieren seguir en sus problemas paradigmáticos lo que conlleva a debilitar la enseñanza educativa.

18. ¿La Biblioteca satisface las necesidades de la comunidad?

CUADRO 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	40	29
No	97	71
Total	137	100%

GRÁFICO 18



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

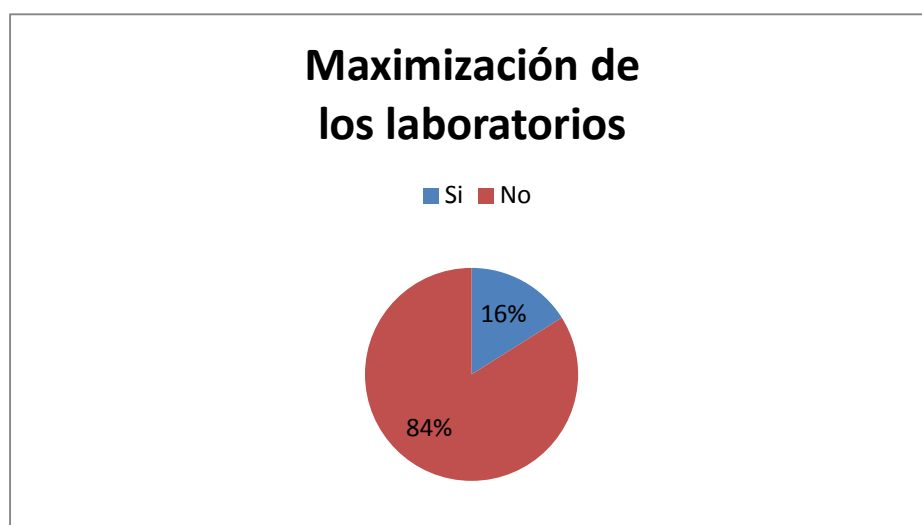
El resultado de ¿La Biblioteca satisface las necesidades de la comunidad? El 29% dijo si y el 71% no ante lo dicho por los encuestados En el Cantón Santa Ana en la mayoría de sus instituciones educativas en la biblioteca tienen y conservan libros obsoletos lo cual esto conlleva a la insatisfacción de los estudiantes.

19. ¿Se utilizan los laboratorios para el desarrollo de la clase?

CUADRO 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	16
No	115	84
Total	137	100%

GRÁFICO 19



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

El resultado de la pregunta. ¿Se utilizan los laboratorios para el desarrollo de la clase?

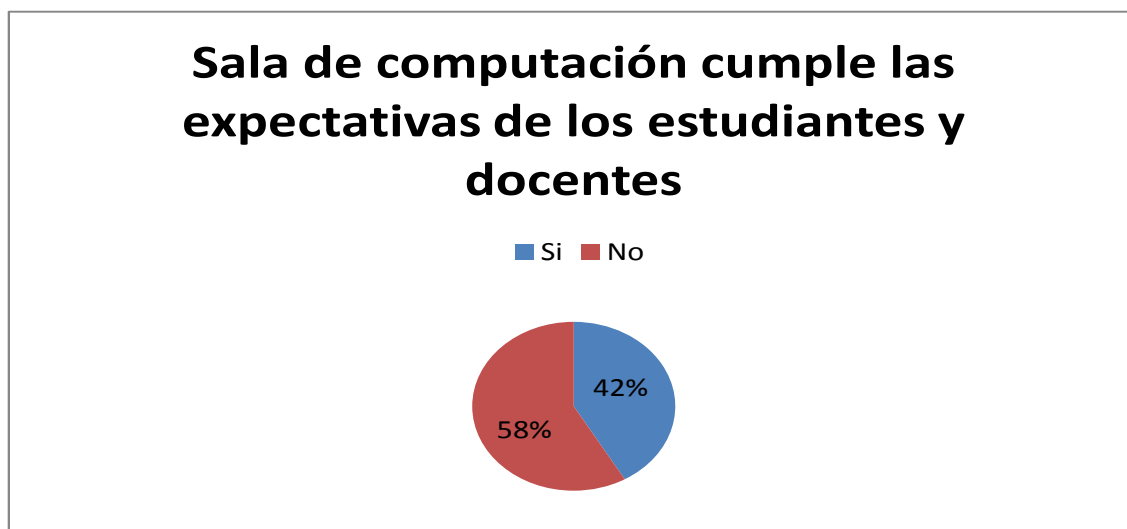
El 16% dijo que si y el 84% que no; es importante argumentar que los laboratorios para desarrollar clases actualmente se deben aplicar pues esto conlleva a reforzar los conocimientos aprendidos en el aula de clase ante la practica

20. ¿La sala de computación satisface las necesidades de la comunidad?

CUADRO 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	57	42
No	80	58
Total	137	100%

GRÁFICO 20



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

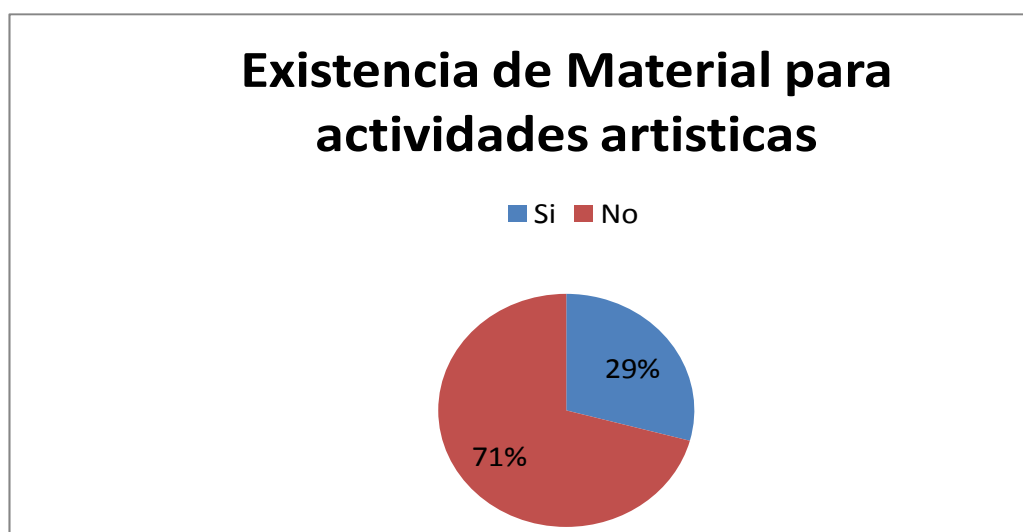
El resultado de la pregunta ¿La sala de computación satisface las necesidades de la comunidad? El 42% dijo si y el 58 no; ante esta encuesta es importante recalcar la importancia de las salas de computación pues esto ayuda a satisfacer las necesidades de la comunidad educativa ante la robótica.

21. ¿Existe material suficiente para actividades artísticas?

CUADRO 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	40	29
No	97	71
Total	137	100%

GRÁFICO 21



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

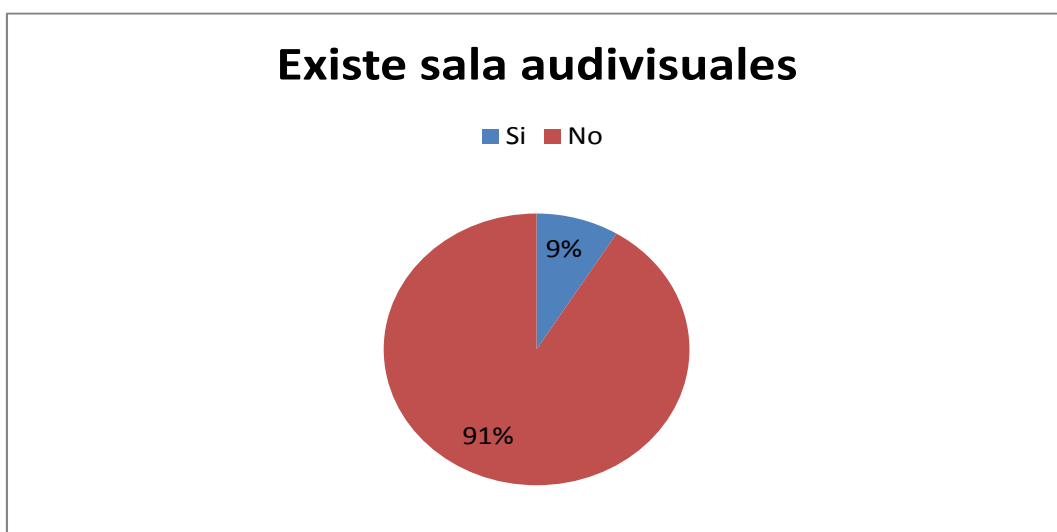
El resultado de la pregunta ¿Existe material suficiente para actividades artísticas? El 29,29% dijo si y el 70,80% no; en la mayoría de las instituciones del Cantón Santa Ana no cuentan con materiales artísticos, lo que es una debilidad ante la educación de los estudiantes.

22. ¿La sala audiovisuales para el desarrollo de clases?

CUADRO 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	9
No	125	91
Total	137	100%

GRÁFICO 23



Fuente: Colegios del Cantón Santa Ana
Elaborado Por: Ing. Yesenia Garibaldi

Análisis e interpretación de resultados

El resultado de ¿La sala de audiovisuales es adecuada para el desarrollo de clases? El 9% dijo que si y el 91 no; ante esto analizamos que dicha sala es importante para el desarrollo de las clases esto permitirá a que el estudiante adquiera mayor conocimiento.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

1. DISCUSIÓN

Dentro del proceso de investigación de campo a través de las encuestas y entrevistas a funcionarios y personal docentes se presentan un sinnúmero de repuestas a las preguntas realizadas a las cuales les agrupo para la discusión de los resultados

La pregunta. ¿La dirección delega funciones en la institución?; el 42% manifestaron que la dirección delega funciones, y el 69% manifestó que no. Según (Moratto, 2007). “Es una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado con organizar, ejecución, control e interrelación entre las funciones”²⁹. El asumir un cargo, implica un acto de responsabilidad personal, ya que se deberá responder a los resultados esperados por quienes depositaron la confianza al delegar tal o cual función, a la cual estamos comprometidos actuar con transparencia, responsabilidad, ingenio, confianza, dedicación, humildad, fortaleza y liderazgo en la cadena de los procesos empresariales

En la pregunta ¿La dirección diseña estrategias que mejore los procesos enseñanza aprendizajes de los alumnos? El 23% de los docentes contesto que si y el 77% dijo que no. Estos resultados se contraponen con lo expuesto Según: (García, 2012), “Acción y efecto de organizar u organizarse, diseñar estrategias de manera como están estructurados los diferente órganos o parte de un proceso, la estrategia se define como un conjunto planificado de acciones y técnicas que conducen a la consecución de objetivos preestablecidos durante el proceso educativo”³⁰. Se plantea que las estrategias de aprendizaje suponen procesos de toma de decisiones consciente o intencionales en los cuales los alumnos eligen y recuperan de manera coordinada, los conocimientos que necesitan para cumplimentar una determinada demanda u objetivo, dependiendo de las características de la situación educativa en que se produce la acción.

El resultado de la pregunta. ¿La dirección con frecuencia verifica el cumplimiento de los procesos didácticos de los docentes? El 36% argumentaron que sí y el 64% manifestaron que no. Según: (Ponce, Definición de control, 2012),” Establecimiento de sistema que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados,

²⁹ MORATTO, J. (29 de agosto de 2007). mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/cos-cuatro-pasosfundamentales-del-proceso-administrativo/. Recuperado el 13 de octubre de 2013

³⁰ GARCÍA, T. (2012). Definición de Organización. En T. Garcia, Diccionario Enciclopédico Larousse (pág. 743). México: EDICIÓN LAROUSSE, S.A. de C.V., Mexico, D.F.,

con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes”³¹. El control viene siendo como un elemento vital para el sistema administrativo, ya que de esto permite que la empresa mantenga regulada en términos deseados, a través de la planeación

Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La gestión por procesos se caracteriza por un sistema interrelacionado de procesos que contribuye a incrementar la satisfacción de los clientes, ya que elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, permitiendo la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos.

³¹ Ponce, A. R. (2012). Definición de control. En A. P. Martínez, Gestión Empresarial (pág. 240). Mexico: INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.

CONCLUSIONES

1.- Dentro de la investigación de campo la administración institucional del centro de educación está dado en personas que no tienen perfiles ni conocimientos de gestión gerencial lo cual se evidencia en la escasa planificación, y pocas estrategias para el mejoramiento de la calidad educativa con referencia al 66% de la muestra que indica la investigación de campo

2.- Las instituciones sean públicas o privadas intrínsecamente desarrollan procesos que permitan el alcance de los objetivos, en los establecimientos de educación media sometidos a investigación se pudo comprobar que adolecen de controles de aseguramiento de la calidad, por la no existencia de de mecanismos y manuales de procedimientos en cada uno de los procesos

3.- En relación al estudio del tercer objetivo específico se pudo constatar que la información dada por el 84% de la muestra sujeta a investigación indicó que no utilizan los laboratorios para mejorar la calidad de la educación

RECOMENDACIONES

1.- Es necesario que las instituciones de educación media tengan al frente a personas con conocimientos y perfiles de administración, para que se puedan desarrollar una planificación anual que permita un trabajo eficiente y conseguir el mejoramiento de la calidad.

2.- Para que toda gestión administrativa conlleve al alcance de los objetivos es necesario que exista y se desarrolle indicadores que permitan el mejoramiento de la calidad de la educación.

3.- Es necesario que el personal que labora en las instituciones trabaje con el mismo horizonte en la consecución de los objetivos, para esto es necesario el empoderamiento de la misión, visión y valores institucionales que le permitan maximizar esfuerzos en la consecución del mejoramiento de la calidad educativa.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6. LA PROPUESTA

6.1.- TÍTULO DE LA PROPUESTA

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA INSTITUCIONAL COMO MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y EQUIDAD DE LA EDUCACIÓN MEDIA EN LA PROVINCIA DE MANABÍ - CANTÓN SANTA ANA

6.2. INTRODUCCIÓN

Los colegios públicos Ecuatorianos enfrentan retos que la llevan a asumirse como promotora del cambio y la transformación social, reorientando su misión de cara a las nuevas demandas de la sociedad a la que se debe.

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

El propósito fundamental del modelo de gestión operativa institucional de Calidad e equidad ha sido lograr una mayor calidad de los resultados

Educativos, a partir de la transformación de las formas de gestión de los colegios, promoviendo la construcción de un modelo de gestión basado en la capacidad para la toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, trabajo colaborativo, participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos y una gestión basada en la evaluación para la mejora continua y la planeación estratégica, impulsando la innovación educativa.

Ahora más que nunca, es pertinente impulsar este Modelo y orientarlo hacia los diferentes niveles de concreción de la gestión, con una visión transformadora para que desde diferentes sectores se generen estrategias inteligentes que abran paso a resultados educativos cada vez más prometedores para los alumnos; razón de ser, fundamento y sentido del sistema educativo nacional

6.3. OBJETIVO GENERAL

Elaborar el diseño y la documentación del sistema de gestión de calidad para los colegios fiscales de acuerdo a los lineamientos de la norma internacional ISO 9001:2000.

6.4 OBJETIVOS ESPEFICOS

Elaborar el plan de calidad, el manual de calidad, instructivos y procedimientos del colegio acorde con los parámetros de la norma.

Implantar indicadores de gestión.

6.5 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Se establece que una educación es de calidad si ofrece los apoyos que cada quien necesita para estar en igualdad de condiciones para aprovechar al máximo las oportunidades educativas y ejercer el derecho a la educación, con el propósito de alcanzar los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje de acuerdo con sus capacidades.

Enseguida se intenta resumir y hacer un breve recorrido por cada uno de los principios asociados a la calidad educativa:

a) Flexibilidad.

Se refiere a que la educación que se imparte a través del sistema educativo en su conjunto tiene que adaptarse a las características de los estudiantes en los diversos contextos sociales y culturales, lo cual exige transitar de una pedagogía de la homogeneidad a una pedagogía de la diversidad, para potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje optimizando el desarrollo personal y social. En tal caso, las instancias educativas han de partir de la singularidad inherente para propiciar las formas de gestión pertinentes que la lleven a cumplir con sus propósitos institucionales.

Es preciso respetar e impulsar la autogestión de las organizaciones educativas para que, en el ámbito de su competencia, responda a la población que beneficia al satisfacer sus demandas con un sentido de empatía y responsabilidad.

Las políticas, los programas y los proyectos educativos, desde su diseño, consideran el punto de vista de los beneficiarios, además, se mantiene la posibilidad de hacer las adaptaciones

correspondientes en los diferentes niveles de concreción y temporalidad sin que se contravengan las normas y criterios básicos de operación.

b) Equidad.

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

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

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

Equidad de acceso, entendida como la oportunidad de incorporación a los diferentes niveles educativos sin distinción de ninguna naturaleza;

Equidad en los recursos y calidad de los procesos educativos, que consiste en establecer un trato diferenciado no discriminatorio de los recursos financieros, materiales, humanos, tecnológicos y pedagógicos, según las distintas necesidades y capacidades de personas o grupos;

Equidad en los resultados de aprendizaje, donde independientemente del origen social, cultural o geográfico, todos los estudiantes deberán alcanzar resultados de aprendizaje equiparables, generando escuelas inclusivas que favorezcan el encuentro entre diversos grupos sociales.

c) Relevancia.

Una educación relevante es aquella que, partiendo de las exigencias sociales y el desarrollo personal, genera aprendizajes significativos. La relevancia se refiere al ¿qué? y ¿para qué? de la educación, al aprendizaje de competencias para participar en los diferentes ámbitos y retos que impone una sociedad del conocimiento; se refiere a la facultad para desarrollar un proyecto de vida en relación con otros. Se relaciona entonces con los más altos fines educativos, desde la perspectiva político-social situada en un contexto y en un momento histórico determinado.

La relevancia de la educación debe dar cuenta del tipo de aprendizajes establecidos como indispensables por y para la humanidad de nuestro siglo; de la posibilidad de conocer, vivenciar, respetar los derechos y libertades humanas fundamentales, por lo que debe existir un equilibrio entre las demandas educativas sociales y las de desarrollo personal de los individuos, en una idea holística de lo formativo.

d) Pertinencia.

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

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

Diferencias culturales, de acceso al conocimiento, al aprendizaje, al éxito escolar y a las oportunidades sociales.

e) Eficacia.

Hace referencia a la medida y proporción en la que se alcanzan los objetivos educativos, respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes, su relevancia y pertinencia. Es lo que se observa y valora como impacto de la educación.

La eficacia da cuenta de qué nivel y en qué medida los niños acceden y permanecen en la escuela, si son atendidas sus necesidades educativas, del egreso oportuno de los estudiantes, del logro de los aprendizajes correspondientes en cada nivel educativo y de que los recursos estén distribuidos de manera que se beneficien los procesos de aprendizaje. En síntesis, la eficacia es la valoración de que las metas educativas son

alcanzadas por todos y de que no reproducen diferencias sociales, traducidas en una inequitativa distribución de oportunidades.

f) Eficiencia.

Se refiere a la relación existente entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados, mediante la utilización óptima de los recursos destinados para ello. En el sistema educativo nacional se asocia a la eficiencia con los niveles de logro de indicadores que se alcanzan en un período determinado.

La eficiencia compromete un atributo central de la acción pública, el cual radica en que ésta honre los recursos que la sociedad a través del Estado destina para tal fin, por lo que la obligación de ser eficiente toca a la garantía de un derecho ciudadano. Por tanto, la eficiencia se concreta en la actuación responsable de los servidores públicos al hacer que los recursos destinados a la educación logren los propósitos de manera óptima y oportuna. Pensar en estos principios de la calidad educativa conlleva una seria intencionalidad de configurar políticas y acciones que apunten a una educación de aspectos más amplios.

6.6. FUNDAMENTACIÓN SOCIOLÓGICA

La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación, es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos de vida para sus habitantes. Esta conceptualización sitúa como centro de la calidad educativa al aprendizaje de los alumnos y la formación de ciudadanos ante el desarrollo de la sociedad.

Para Latapí (1996) la calidad es la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad³², como paradigma de macro planeación. En el plano micro, la calidad arranca en la interacción personal maestro-alumno; en la actitud de éste ante el aprendizaje. Al respecto se consideran dos aspectos: la gestión escolar y la gestión pedagógica, como elementos interrelacionados.

Es importante tener presente la definición de calidad educativa propuesta por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO): “La calidad de la

educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación, es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos.”³³

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

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

6.7 .FUNDAMENTACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La dinámica internacional del cambio educativo no está al margen de ser un meta proceso sociopolítico, trae consigo factores asociados a objetivos determinados, valores compartidos, direcciones particulares y perspectivas diversas; elementos que intervienen de manera interactiva en este proceso de reconstrucción educativa. Por tal razón, ha de comprenderse el qué debe cambiar y el cómo se puede lograr de la mejor manera; interiorizando simultáneamente que el cambio, en su qué y su cómo, se mantiene en un proceso de interacción y reconfiguración constante.

Considerando el plano internacional, referido a los movimientos del cambio en el ámbito educativo, algunos autores señalan que el problema de este asunto crítico, es encontrarle sentido y darle significado al cambio¹. Es decir, responder a una serie de cuestiones relacionadas con la reforma misma ¿vale la pena?, ¿de aceptarse, que generaría?, ¿qué se puede hacer para que el efecto sea positivo? entre otras cuestiones de alto valor.

Responder al qué debe cambiar y al cómo efectuar tal cambio, son las premisas clave, punto de partida para la implementación de reformas educativas de largo alcance. Por obvias razones, son difíciles de responder las cuestiones sobre el significado colectivo

³³ OREALC-UNESCO Santiago, *Educación de calidad para todos: Un asunto de derechos humanos*, Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (ept/ prelac), unesco, Buenos Aires, 2007.

del cambio requerido, demandado, exigido o visualizado por los propios sistemas. Al respecto, Fullan señala que las innovaciones resultan claras después de sus resultados exitosos, jamás se aprecian desde su origen o por anticipado. *Ver para creer*, es la idea popular en todo ámbito, incluso en el sector educativo. Dado este razonamiento limitado respecto de la transformación necesaria y urgente de la educación, es que los procesos son más lentos, poco respaldados y altamente criticados.

En el proceso para comprender el significado del cambio, se interrelacionan ideas individuales en pro de generar una visión clara y compartida acerca de lo que ha de lograrse. Este es un primer paso para emprender acciones de mejora en colectivo. Un gran desafío para aquellos que creen en la necesidad de vincular la eficacia de la escuela y la mejora de la misma resultados educativos y formas de gestión, es identificar los mecanismos mediante los cuales estos dos aspectos del conocimiento se entretajan, situación compleja pero posible; por lo tanto, se continúa en la búsqueda analítica y práctica para contar con elementos certeros que hagan posible coadyuvar con las escuelas a realizar con éxito su proceso de transformación y, por supuesto, a conseguir mejores resultados para todos sus alumnos.

La planificación del desarrollo del colegio ofrezcan una vía para conectar ambos campos e ilustra una forma de abrir las puertas de la mejora de manera paralela o por lo menos lo más cercano a la simultaneidad. Los tipos de planificación no son desconocidos para los colegios; la planificación de su desarrollo puede verse desde perspectivas diferentes y recibir nombres distintos en cada país. Esto es consecuencia de la diversidad de sus orígenes, la autoevaluación y el análisis basado en el colegio, el desarrollo del currículo y la voluntad política necesaria para alcanzar una mayor responsabilidad en la mejora de los centros y de los sistemas educativos mismos.

6.8. FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN

El presente Modelo pretende recuperar la propuesta derivada del debate internacional relacionado con la búsqueda de consensos sobre la noción de calidad educativa, no con el afán de establecer un concepto único y aplicable para todas las instancias del sistema educativo nacional, sino con la intención de aportar elementos y abrir espacios de discusión que generen significados compartidos, con el fin de que cada instancia educa-

tiva en su ámbito de competencia se apropie de éstos y los implemente en los términos concertados.

La premisa es comprender la educación como un derecho fundamental y como un bien público irrenunciable, que el Estado está obligado a respetar, asegurar, proteger y promover con los ciudadanos; por lo tanto, hablar de calidad en la educación ha de hacerse en el marco de los derechos y obligaciones del Estado, cuestión que no se agota al proveer insumos, servicios y productos presuntamente orientados a “eivarla”.

En la actualidad, se analizan las transformaciones que, a un ritmo cada vez más rápido, se producen en el mundo contemporáneo, así como las nuevas misiones y funciones que una sociedad en constante evolución demanda a los sistemas educativos.

Se ha visto que el cambio y la acumulación permanentes del conocimiento exigen a los sistemas educativos una capacidad de actualización continua de sus currículos y de sus cuerpos docentes; que la universalización del acceso y la heterogeneidad sociocultural y económica crecientes reclaman de los sistemas educativos, y especialmente de la escuela, una alta capacidad para desarrollar estrategias y modalidades de funcionamiento y de enseñanza diferenciadas; que los cambios en el mundo del trabajo necesitan la formación de un conjunto de competencias básicas y potentes en todos los individuos; y, finalmente, que tanto los requerimientos de conformación de un ciudadano para la democracia del presente siglo, exigen al sistema educativo que asuma una mayor responsabilidad en la formación de la personalidad de los individuos.

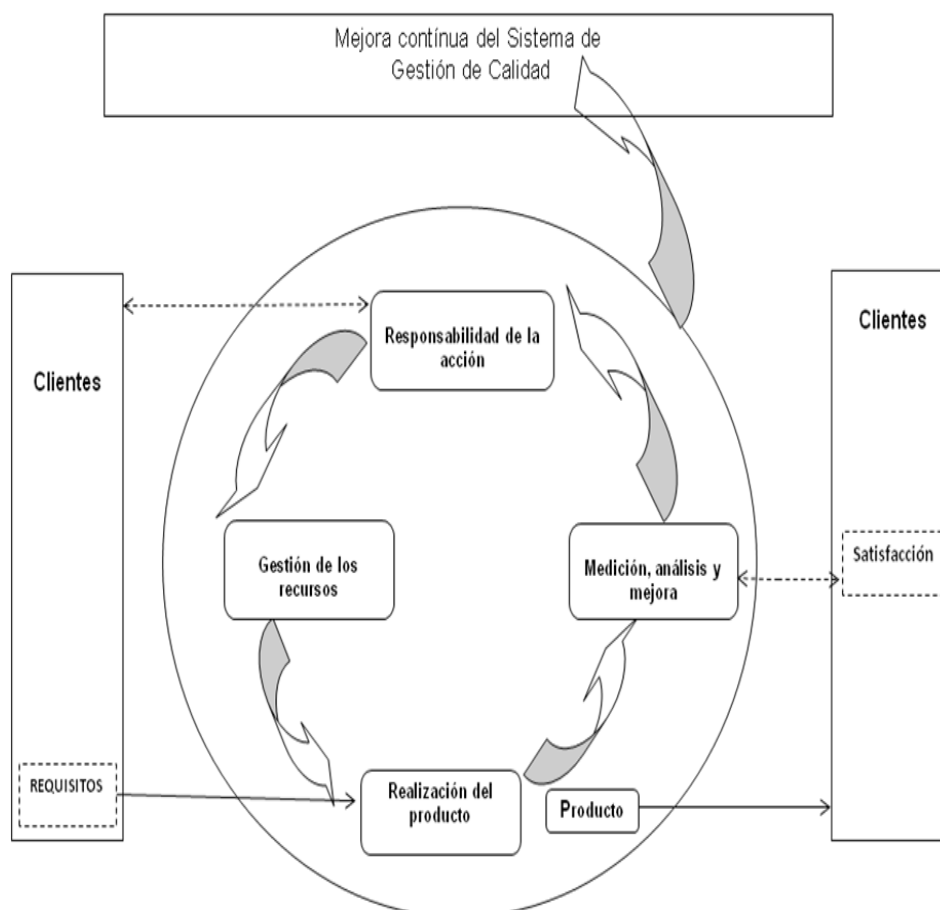
Ante esta vorágine, las preguntas que surgen son: ¿puede un sistema educativo hacerse cargo de estos nuevos desafíos con sus actuales estructuras de organización y funcionamiento?, ¿son aptas las modalidades en que los sistemas educativos se organizaron a lo largo de un siglo para responder adecuadamente a los cambios en la sociedad del presente? y ¿qué es necesario cambiar?

En la última década, en Ecuador, se habla con mayor énfasis sobre el tema de la gestión en el ámbito educativo. Se destaca, en la política del sector, el asunto de la transformación de la gestión escolar, de esta manera se da inicio a una serie de experiencias orientadas para lograr dicho fin.

6.9. Beneficios de tener un diseño de gestión

La implementación de un sistema de gestión de Calidad trae consigo muchos beneficios tales como: Mejor administración de los procesos sustantivos, mejor control en las áreas claves, medición de un proceso de mejora, involucramiento del personal en sus actividades diarias, lo cual propone motivación y por ende una mayor productividad, la calidad de la educación es lo que los países en vía de desarrollo como el nuestro necesitan para progresar y alcanzar una mejor calidad de vida.

Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos

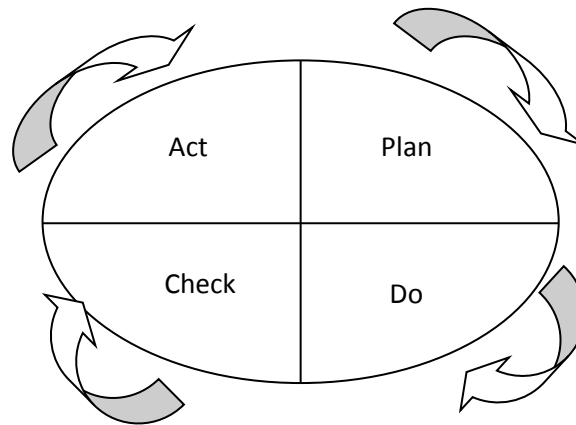


Fuente: Norma ISO 9001:2000

En el mundo entero las cosas van cambiando y si no aplicamos mejorar continuamente no tendremos calidad en lo que ofrecemos. La mejor forma de alcanzar la mejora es trabajando en equipo, usando herramientas de la calidad y orientando la mejora de los procesos. La esencia de la norma de ISO 9001:2000 es el ciclo PDCA también conocido

como modelo de Deming y ocho principios fundamentales que a continuación se detallan con ejemplos.

Ciclo de mejora P.D.C.A.



El ciclo PDCA: 'Plan', 'Do', 'Check' y 'Act', se aplica en todo momento, tanto como en el diseño, como en la implementación de un SGC.

A continuación, se detalla en que momentos de este diseño se han empleado cada uno de estos elementos del ciclo de Deming.

1. Planificar

Establecimiento de objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, para ello se diseñó un plan de calidad donde están especificados los objetivos por cada uno de los procesos, así como también se estableció la política de calidad.

2. Hacer

Implementar los procesos.

Como se ha mencionado en la parte introductoria el diseño del SGC que se va a realizar en esta tesis es un diseño basado en procesos, para ellos fue necesario identificar cuáles eran estos procesos, su interacción, los subprocesos, procedimientos y actividades que los conforman, esto es la base para pasar a la implementación.

3 .Verificar

Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados. Para el cumplimiento de este elemento del ciclo se diseñaron procedimientos necesarios para llevar a cabo un buen análisis de cómo está marchando la institución en cuanto al proceso de enseñanza aprendizaje, como por ejemplo las auditorías, la revisión por la dirección y análisis de indicadores gracias a estos puede tenerse una visión mas clara de las fallas, errores y de lo que estamos haciendo bien.

4. Actuar

Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. En la fase final del ciclo, una vez identificados los errores y gracias a las verificaciones realizadas se procede a la toma de acciones preventivas y correctivas para mejorar los procesos y conseguir la satisfacción del cliente.

5. Principios de calidad

Conjuntamente con la creación de la norma ISO 9001, se elaboraron ocho principios de calidad, en los cuáles se soporta la norma y están inmersos en algunas de las cláusulas de la misma. Estos ocho principios son de vital importancia ya que de no cumplirse con estos no se podría tener ni la mitad de los beneficios de un sistema de gestión. Los principios de gestión de la calidad, de acuerdo a lo indicado en la norma ISO 9001 son:

Enfoque al cliente

El cliente es la razón de ser de la organización, por lo se debe conocer sus necesidades actuales, satisfacer sus requisitos y esforzarse por ir mas allá de sus expectativas, en el caso del diseño del SGC que se ha venido planteando el cliente es el estudiante.

Liderazgo

Los líderes establecen el camino a seguir para lograr el propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente agradable para que el personal este motivado y se apersona en el cumplimiento de los objetivos de la organización. El

responsable de la dirección es quien debe ser el líder del SGC, en este caso es el rector del plantel.

Participación del personal

El personal es un elemento clave de la organización, de su motivación depende el compromiso y participación activa para el logro de los objetivos de la organización. Es importante resaltar que el personal también es un cliente; un cliente interno de la que también es importante estar pendiente.

Enfoque basado en procesos

El enfoque basado en procesos es una herramienta que permite alcanzar una visión sistemática de la organización como el transcurrir continuo de una secuencia articulada de actividades, procedimientos procesos y macro procesos tendientes al logro de los objetivos y buscando ante todo la coherencia entre lo que se planifica, ejecuta y obtiene. En conclusión un resultado esperado se logra más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, por ello para el desarrollo del diseño del SGC de los colegios se identificó y determinaron los procesos.

Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta. En el diseño del SGC hay algunos procedimientos que contribuyen a mejorar continuamente.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa, por ello las decisiones se van a tomar en base a los resultados obtenidos de las auditorías y de las reuniones de la revisión por la dirección.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el entorno

Un entorno son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor, en el caso del presente diseño tenemos definido un procedimiento en donde están involucrados los actores externos, el mismo que contribuye a que tengamos una buena relación con ellos.

2.4 Marco normativo

A continuación se presenta la Tabla II, en donde podemos apreciar un resumen de los capítulos y artículos del Reglamento de la Ley de Educación que son la base conjuntamente con la norma 9001:2000 para el diseño de la documentación de todo el proceso educativo especialmente del proceso académico de los colegios del Cantón Santa Ana, es importante mencionar que cada una de las cláusulas de la norma ISO 9001:2000 y su aplicación están descritas en las siguientes páginas en el manual de calidad MC.

Valoración de la calidad de un programa de educación (Análisis integral de Sistemas)

Antecedentes	Criterios e indicadores	
I. Naturaleza y fines de la educación superior	I. Organización y estructura	1.1 Modelo de organización.
		1.2 Claridad de la misión.
		1.3 Distribución de funciones.
		1.4 Ejercicio de la autoridad.
		1.5 Liderazgo académico.
		1.6 Status de los campos colegiados.
		1.7 Cultura y valores.
II. Tipo de programa	II. Relaciones con el contexto y con otros programas o instituciones	2.1 Relaciones con las instituciones del contexto (familias, empresas, comunidad).
		2.2 Intercambio académico y colaboración interinstitucional.
		2.3 Servicio externo y vinculación.
		2.4 Seguimiento de egresados.
	III. Ambiente interno	3.1 Comunicación y relaciones humanas.
		3.2 Respeto a la libertad académica.
		3.3 Clima de apertura y pluralidad.

		3.4 Espacios compartidos para pensar y tomar decisiones.
		3.5 Interés por el estudio y la investigación.
II. Concepto de calidad de un programa de educación superior	IV. Insumos o recursos	4.1 Experiencia y nivel académico de los profesores.
		4.2 Preparación general de los alumnos.
		4.3 Materiales pedagógico y de tecnología de apoyo.
		4.4 Biblioteca, talleres y centros de información.
		4.5 Condiciones de la planta física.
	V. Procesos formativos	5.1 Modelo educativo y modelo curricular
		5.2 Modelos de enseñanza.
		5.3 Trabajo en equipos y desempeño de cuerpos colegiados.
		5.4 Vinculación docencia-investigación-servicio.
	VI. Productos o resultados	6.1 Eficacia: nivel de logro de los perfiles de egreso y desempeño de egresados.
		6.2 Relevancia y pertinencia: contribución al desarrollo humano, sociocultural, científico y tecnológico.
		6.3 Promoción cultural y de valores.

FUENTE: Álvarez, Isaías - Topete, Carlos (1996).

La visión que presenta denota una cobertura amplia de los elementos que integran el sistema institucional educativo. Aunado a esto podemos integrar las actividades incluidas dentro de la mejora continua establecidas en el área a trabajar.

ACTIVIDAD CELULAR DE CALIDAD

Si los componentes que conforman todo un sistema educativo está sujeta a la misma visión de mejora, cada uno de ellos pueden realizar una parte del todo, de esta manera esta acción permitirá la participación de maestros y alumnos en forma más practica y que no solo se quede en buenos propósitos o políticas de calidad a nivel dirección.

La actividad Celular de Calidad se plantea como un trabajo seccionado abarcando un pequeño número de elementos que componen el área a fin. Dentro del modelo educativo siendo este relativamente difícil ya que presenta características muy particulares y en ocasiones no es posible generalizar el método.

Aunque la competitividad se presenta en todos los rubros del ámbito diario Deming (1993) menciona que debemos echar por la borda la idea de que la competencia es una forma necesaria de vivir. En lugar de la competencia necesitamos de la cooperación.

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las instituciones necesitan hacer si quieren ser eficientes a lo largo del tiempo

Actividades del proceso de mejora continúa.

La calidad no será nunca el resultado de la improvisación, sino que se obtendrá como consecuencia de planificar el objetivo que se desea alcanzar. El proceso concierne a todo el personal y a todas las áreas de la institución, si bien habrá que tener en cuenta las particularidades de cada una.

1. Información, sensibilización y motivación.

La mejora Continúa, incorpora unos principios de gestión que suponen un cambio en los comportamientos de todas las personas que integran la institución. Lo que se propone es que las personas comiencen a modificar sus comportamientos mediante una acción formativa, justo al comienzo del proceso, con los siguientes objetivos:

2. Identificar el potencial de mejora.

Ahora se trata de encontrar el campo concreto de aplicación de la Mejora Continua. Frente a esta realidad se pueden adoptar dos posturas: ignorarla, pero a sabiendas de que no por ellos deja de existir, o dotarse de las herramientas analíticas para su identificación, lo que para por aceptar internamente la crítica constructiva.

3. Medición de la satisfacción de los clientes.

Otro campo de aplicación de la Mejora Continua se sitúa en el exterior de la institución, en la satisfacción o insatisfacción percibida por los medios sociales y productivos. La percepción de la satisfacción de su auténtica necesidad condiciona su fidelidad. Esta es la razón por la que nos interesa conocerla para detectar la insatisfacción existente y, de nuevo, al verlo positivamente, poder convertirla en oportunidades de mejora.

4. Diagnóstico interno.

La optimización de los potenciales de mejora identificados en un plazo razonable de tiempo pasa por la participación activa de un amplio colectivo del personal. La pregunta es: ¿se dan las condiciones necesarias para que tenga éxito el proceso de Mejora Continua?. A ella se responde con la realización de tres autodiagnósticos. Estilo de dirección y liderazgo. Cultura Institucional, Barreras a la participación

5. Compromiso de la dirección.

En este momento del proceso, la dirección dispone de Informes de los autodiagnósticos realizados sobre la posibilidad de que las oportunidades detectadas pueden ser aprovechadas mediante mecanismos de gestión participativa. Si se dieran las condiciones, es el momento de reafirmar el compromiso de la institución con la Calidad a través de la elaboración y divulgación de las Políticas de Calidad y Recursos Humanos correspondientes.

6. Objetivos.

La información disponible reúne todas las condiciones que deben cumplir los objetivos, por lo que éstos pueden fijarse mediante diálogo y participación:

Concreción: se sabe dónde hay que actuar (actividades). Cuantificación: las oportunidades están todas cuantificadas. Accesibilidad: el potencial interno se identificó mediante autodiagnósticos de los responsables de cada proceso. Evaluación: mediante nuevos análisis de actividades y medición de la satisfacción percibida.

Obviamente, los objetivos que se fijen al Proceso de Mejora Continua han de ser coherentes con la estrategia de institución.

7. Planes de acciones directivas.

Objetivos distintos requieren la toma de acciones diferentes para alcanzarlos. Lógicamente, con acciones tradicionales conseguiremos objetivos tradicionales, continuistas. Si se dispone de la información necesaria para elaborar los planes tácticos de acción y programar las actuaciones pertinentes. Como guía para la elaboración del plan con las acciones directivas sugerimos:

Confirmar qué misión y estrategia institucional apoya el desarrollo del Proceso de Mejora Continua. Un liderazgo visible y coherente con los principios de la Calidad. Una comunicación permanente apoyada en un plan preestablecido. Identificar los procesos críticos para la gestión de la institución. Desarrollar las competencias necesarias para gestionar el cambio. Reducir el tamaño de los obstáculos a la participación. Diseñar los mecanismos de participación adaptados a la realidad de la institución.

8. Planes de desarrollo de competencia personales.

Una parte relevante del Proceso de Mejora Continua es el desarrollo de competencias, normalmente mediante la implantación de acciones formativas en las personas llamadas a ser protagonistas del proceso. Este desarrollo lo vemos con una doble dimensión:

Habilidades personales: De comunicación interpersonal y para trabajar en equipo y "Capacidades técnicas": Conocimiento de la metodología operativa de la Mejora Continua y manejo de las herramientas para el análisis y la resolución de [problemas](#).

9. Plan de acción: equipos de mejora continua.

La parte más importante del proceso que venimos describiendo la constituyen los equipos de mejora continua. Respetando la metodología establecida y usando las herramientas de análisis y resolución de problemas en equipo consiguen elaborar planes de acción para eliminar las causas raíces.

Trabajan haciendo realidad el principio "causa - efecto", es decir:

Identificando y cuantificando el efecto: problema, objetivo, potencial de mejora, etc. Orientando la acción analítica hacia la identificación de todas las causas posibles, proponiendo acciones concretas para evitar su repetición.

Cuando los miembros de estos equipos son mandos y directivos, este es un mecanismo para hacer realidad una de sus funciones principales: la planificación, entendida como elaboración de planes con acciones de mejora.

10. Implantación, evaluación y seguimiento.

Hemos definido la Mejora Continua como un proceso y no como un programa. La diferencia no es irrelevante: ambas tienen un punto de comienzo concreto, pero el proceso, a diferencia del programa, no tiene punto de finalización conocido.

Debido, pues, a su larga duración necesita de un mecanismo forma de coordinación, evaluación (control) y seguimiento. Evidentemente, ni este mecanismo formal ni quizás el Proceso de Mejora Continua son un fin en sí mismos, sino que están al servicio de los objetivos de nivel superior de la institución. La importancia de esta técnica radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la institución.

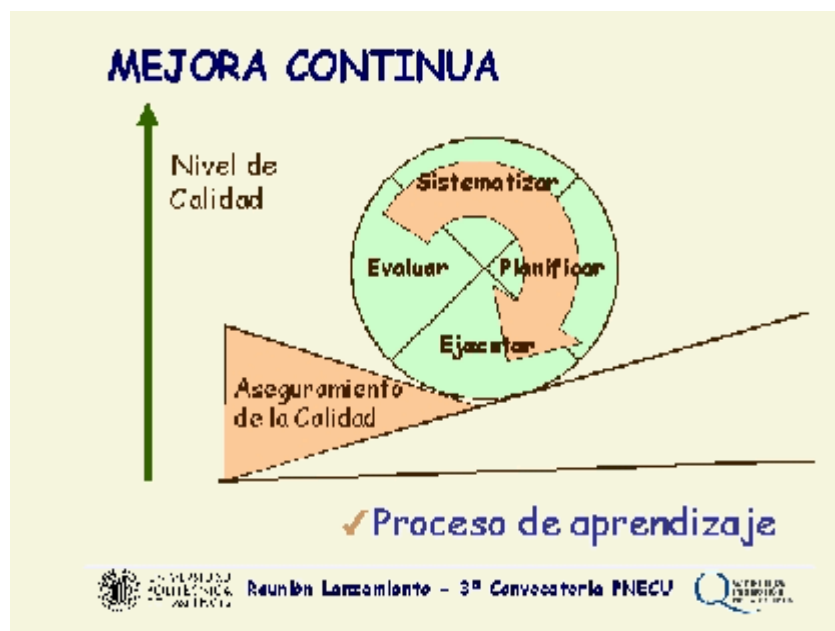


Figura 3 Mejora continua

Fuente: Gabinete de la Promoción de la calidad. PNECU

MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS BASADO EN EL MODELO EUROPEO



ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MES 1	MES 2	EVALUACIÓN
Aprobación del modelo	Consejo Ejecutivo			En los primeros seis meses, y luego del primer año, se realizará una evaluación del Desarrollo del modelo de gestión de la calidad. Como herramienta de evaluación se puede
Designación de funciones a responsables de procesos	Rectora del Plantel			
Socialización de cargos y responsabilidades	Consejo Ejecutivo			
Impresión de hojas de sugerencias	Rectora			
Construcción de buzones de sugerencias	Rectora del Plantel			
Evaluación de quejas y sugerencias	Rectora del Plantel			
Inventario de activos	Consejo ejecutivo			
Evaluación de desempeño de empleados	Jefe de Talento Humano			
Capacitación al personal sobre el nuevo modelo	Equipo de Investigación			
Evaluación general de	Equipo de			

aplicación del modelo	Investigación			considerar el seguimiento POA y PAC
<p>Tanto los costos como las actividades y los responsables de las mismas están disponibles actualmente en la organización, por lo que se considera que la implementación del modelo es factible económica, técnica y administrativamente.</p>				

Actividad Aprobación del modelo

Responsable Consejo Ejecutivo

Involucrados Proponente del modelo

Detalle El proponente del modelo entrega al administrador el programa de aplicación y responde las preguntas que se generen. El administrador genera debe tener una comprensión plena del modelo para implementarlo en las sucursales. Una vez que se ha logrado la comprensión y se han aclarado las dudas o se ha realizado alcances según opinión del administrador general, el modelo está aprobado y listo para su aplicación.

Tiempo estimado de entrega: 1 semanas

Actividad Designación de funcionarios

Responsable Rectora

Involucrados Todos los miembros de la organización

Detalle El administrador designará un jefe de cada proceso según el tiempo que ha llevado trabajando cada designado y la evaluación de su gestión. En caso de ser necesario, se contratará personal adicional.

Tiempo estimado de entrega: 1 semanas

Actividad	Socialización de cargos y responsabilidades
Responsable	Consejo Ejecutivo
Involucrados	Todos los miembros de la organización
Detalle	En reunión con todos los miembros de cada sucursal, se socializarán los cargos definidos en la actividad anterior y se señalan las responsabilidades y acciones de cada miembro. Se presenta el modelo de gestión y los lineamientos generales.

Tiempo destinado a esta reunión: 2 horas.

Actividad	Impresión de hojas de sugerencias
Responsable	Rectora
Involucrados	Otros empleados
Detalle	Se envía el modelo de formulario de sugerencias y quejas a imprenta.

Tiempo estimado de entrega: 2 semanas.

Actividad	Construcción de buzones de sugerencias
Responsable	Rectora
Involucrados	Otros empleados
Detalle	Se envía a carpintería la orden de realizar tres buzones de sugerencias con una pared de plástico.

Tiempo estimado de entrega: 2 semanas.

Actividad	Instalación de buzones y hojas
Responsable	Rectora
Involucrados	Otros empleados

Detalle Se instalan los buzones y se colocan una decena de formularios de quejas y 92 sugerencias cada día. El resto de los formularios quedan en caja para ser puestos junto a los buzones cada día.

Tiempo estimado de entrega: 1 semanas

Actividad Inventario de activos

Responsable Consejo Ejecutivo

Involucrados Administrativo y contador-financiero

Detalle Se realizan levantamiento correspondiente a cada activo que se mantiene en la institución y se ordenan por codificación, además de contabilizarlos para actualizar los valores en libros.

Tiempo estimado de entrega: 3 semanas

Actividad Evaluación de quejas y sugerencias

Responsable Consejo Ejecutivo

Involucrados Administrativo académico en general

Detalle Se hará una evaluación de las quejas y sugerencias realizadas tanto de manera verbal como escrita y se presentará un informe al Administrador general con el fin de conocer sus sugerencias y opiniones. La evaluación servirá como elemento de juicio para la evaluación parcial de desempeño de los funcionarios.

Tiempo estimado de entrega: 2 semanas

Actividad Evaluación general desempeño de empleados

Responsable Jefe de Talento Humano

Involucrados Personal administrativo y académico

Detalle En días diferentes para cada sector, se realizará una reunión general para evaluar la gestión de cada empleado tomando como elemento de juicio la evaluación de las quejas y sugerencias y otros apuntes realizados. Sobre la evaluación se determinan los puntos a tratar en reuniones de capacitación de empleado

Tiempo estimado de entrega: 4 semanas

Actividad **Capacitación al personal sobre el nuevo modelo**

Responsable Equipo Investigación

Involucrados Personal administrativo y académico

Detalle Los temas a tener en cuenta serán de comunicación, planificación, organización, dirección y control de los procesos administrativos

Tiempo estimado de entrega: 5 semanas

Actividad **Evaluación general de aplicación del modelo**

Responsable Equipo Investigación

Involucrados Rectora-Consejo Ejecutivo

Detalle la evaluación del proyecto se hará a través de indicadores de gestión dada en la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos

Tiempo estimado de entrega: 2 semanas

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Allport, c.: La personalidad..., pág. 238; de la misma opinión es MURPHY, c.: Personalidad, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1956, pág. 120.
- Barreiro Arias Alberto José ORIENTADORES ESCOLARES: IMPORTANCIA DE LA DIMENSIÓN PERSONAL Y PARTICIPATIVA EN LAS COMPETENCIAS ACTITUDINALES, REOP. Vol. 26, n°1, 1° Cuatrimestre, 2015, pp. 44 - 54 [ISSN electrónico: 1989-7448]
- Beeby, (1970).Hace referencia al coloquio organizado en Paris por el IIPÉ (BEEBY, 1970).
- Berry, T. (1992.) Cómo Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad Total. Editorial McGraw-Hill, Bogotá.
- Bertoni,A.,Poggi M. y Teobaldo M. (1997).Evaluación: Nuevos significados para una práctica compleja, Kapelusz, Buenos Aires.
- Cantú, Delgado (2001), Desarrollo de una Cultura de Calidad, McGraw Hill.
- Capacho Portilla José Rafael, (2008) Teoría análisis y diseño de un sistema de gestión del aprendizaje en espacios virtuales Universidad de Salamanca
- Correa Uribe Guillermo, (2008), Diseño y estructura de un modelo de gestión del conocimiento, Revista Interamericana de Bibliotecología. Ene.-Jun. 2008, vol.31, no. 1, p. 85-108
- Delgado, Lorenzo M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. Revista Española de Pedagogía.
- Deming, W.E (1993). The new economics.Cambridge: MIT Press.
- Drucker, F.P. (1995). Las cinco preguntas más importantes que Ud. debe formularse sobre su organización sin fines de lucro. Manual del participante. Argentina: Editora Granica S.A.

- Drucker, Peter F.,(1994) The Age of Social Transformation. en The Atlantic Monthly, Volume 273, Number 11, Boston, 1994
- Edmonds, R.R. (1979) School Effectiveness for urban por educational leadership 37(19:;15-27
- García, T. (2012). Definición de Organización. En T. García, Diccionario Enciclopédico Larousse (pág. 743). México: EDICIÓN LAROUSSE, S.A. de C.V., México, D.F
- Goleman, D. (1996) La inteligencia emocional. Porqué es más importante que el cociente intelectual. Buenos Aires, Vergara.
- Johnson-Laird (2007) El país, 11-VII-98), el profesor y filósofo Emilio Lledó, planteaba la necesidad de una “verdadera revolución intelectual en la Universidad que afecte a su estructura y a su modernización”. Y añadía que tal revolución “no consiste tanto en dotarla de medios sino en preparar hombres que sepan apasionarse por aquello que hacen”
- Leepeley, (2001) Hablemos de calidad de la educación Revista creces Chile
- López, Ruperez F.(1997). La gestión de calidad en educación. La Muralla, Madrid. España.
- Moratto, J. (29 de agosto de 2007).mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/cos-cuatro-pasosfundamentales-del-proceso-administrativo/. Recuperado el 13 de octubre de 2013
- Ocde, Pisa (2006). Marco de la evaluación. Conocimientos y habilidades en ciencias, matemáticas y lectura
- Pérez R. Martínez(1994) Centros Educativas De Calidad, Madrid. ITE-CECE
- Pérez. (1994:6) La esencia de la calidad radica en la entidad misma de los fines y objetivos que la ordenan; determinan factores la favorecen y, cuando el proceso resulta adecuado, al final se logra la ansiada eficacia, eficacia que sólo en ese caso merece en verdad la pena y puede ser tomada como criterio supremo de calidad”

- Ponce, A. R. (2012). Definición de control. En A. P. Martínez, *Gestión Empresarial* (pág. 240). México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Scheerens (2001) Monitoring school Effectiveness in Developing Countries. University of twente Vol.12, n4 pag 359-384
- Scheerens, J. y Stoel, W. (eds.) (1987). *Effectiveness of School Organizations*. Lisse: Swets & Zeitlinger
- Seibold, Jorge (2000) Equidad en la educación. La calidad integral en educación *Revista Iberoamericana de Educación*. Numero 23 Mayo-Agosto.
- Valiente, C. (1996), "Olvidando el pasado: la política familiar en España (1975-1996)", *GAPP*, nº 5-6, pp.151-62
- White, Elena G. (1971) .*Consejos para los Maestros*. Publicaciones Interamericanas. E.U.
- Wilson. (1992) *como valorar la calidad de la enseñanza* (Madrid MEC)



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTEÑOR ORREGO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA INSTITUCIONAL
COMO MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y EQUIDAD DE LA
EDUCACIÓN MEDIA EN LA PROVINCIA DE
MANABÍ - CANTÓN SANTA ANA
E N CUESTAS

"Dirigida a funcionarios"

INDICACIONES:

- a) Agradecemos su valiosa colaboración por proporcionarnos su ilustrado criterio.
- b) Le rogamos responder con toda sinceridad, marcando con una en el Paréntesis respectivo.

Esta encuesta tiene como objetivo Diseñar un modelo de Gestión Operativa Institucional como mejoramiento de la calidad y equidad de la educación media en la Provincia de Manabí - Cantón Santa Ana.

ENCUESTAS

1.- ¿Cree usted que las actividades que se desarrolla en la Institución son?

Muy Buena

Buena

Regular

2.- ¿La dirección delega funciones en la institución?

Si

No

3.- ¿La dirección diseña estrategias que mejore los procesos enseñanza aprendizajes de los alumnos?.

Si

No

4.- ¿La dirección con frecuencia verifica el cumplimiento de los procesos didácticos de los docentes?

Si

No

5.- ¿La institución realiza análisis de los procesos administrativos académicos?

Si

No

6.- ¿Con que frecuencia comprueba la eficiencia del personal administrativo y académico?

Mensual

Trimestral

Anual

7.- ¿Alcanzan los estudiantes buen grado de rendimiento académico?

Si

No

8. ¿Considera usted que debe evaluarse cada unidad dada en aula por el docente?

Si

No

9. ¿Se utilizan estrategias con el fin de conocer a los estudiantes para identificar sus necesidades?

Si

No

10. ¿Busca alternativas de solución a los problemas identificados?

Si

No

11. ¿Cuentan los estudiantes con servicio de bienestar a la salud?

Si

No

12. ¿Es efectivo el servicio de orientación escolar?

Si

No

13. ¿Se fomentan los valores que sirven como patrones de conducta en la cotidianidad?

Si

No

14. ¿Se tiene en cuenta la opinión del estudiante en las diferentes actividades?

Si

No

15. ¿Se cuentan con actividades lúdicas y deportivas para el desarrollo personal?

Si

No

16. ¿Las convivencias ayudan a mejorar las relaciones del curso y la comunidad?

Si

No

17. ¿El material didáctico satisface las necesidades de la comunidad?

Si

No

18. ¿La Biblioteca satisface las necesidades de la comunidad?

Si

No

19. ¿Se utilizan los laboratorios para el desarrollo de la clase?

Si

No

20. ¿La sala de computación satisface las necesidades de la comunidad?

Si

No

21. ¿Existe material suficiente para actividades artísticas?

Si

No

22. ¿La sala audiovisuales para el desarrollo de clases?

Si

No