

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Educación

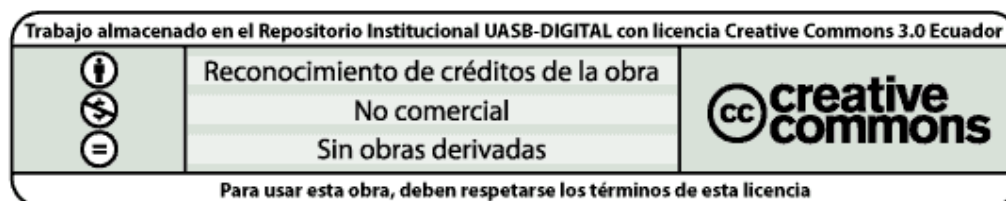
Maestría en Investigación en Educación

**Estudio del modelo EFQM en los colegios de los hermanos de las
escuelas cristianas de La Salle de la ciudad de Quito, que han
alcanzado el nivel “Committed to Excellence” Modelo EFQM en el año
2015**

Iván Washington Campoverde Sislema

Tutora: Elizabeth Pérez Gaibor

Quito, 2017



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Iván Washington Campoverde Sislema, autor/a de la tesis titulada: Respuesta Educativa del Modelo EFQM en la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle, luego del alcance del nivel “Committed to Excellence” Modelo EFQM en el año 2015. Mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Estudios de la Cultura con Mención en Políticas Culturales en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha, _____

Firma: _____

Resumen

La presente investigación toma postura desde la Gestión de la Calidad Educativa y la Pedagogía con el fin de analizar el uso Modelos de la Gestión de la calidad, en específico el Modelo EFQM aplicado en la educación con base a la implantación en la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle de la ciudad de Quito en el año 2015.

Este análisis, permite observar cómo los procesos educativos se ven afectados por la inserción del Modelo EFQM. Además de la complejidad, entendimiento y apropiación del lenguaje de la gestión en contraste al contexto educativo; con esta investigación, se manifiesta las dificultades de directivos y docentes en acompañar la implantación del Modelo EFQM y su vinculación con los procesos curriculares que se desarrollan en la educación.

La investigación es de tipo cualitativa, usa información documental con base a la estructura del Modelo EFQM. Adicional toma aportes de quienes participaron en el proceso de vinculación y posterior alcance del sello de calidad del Modelo EFQM. Se apoya con entrevistas de informantes calificados que estuvieron en momentos claves del proceso de implantación.

En conclusión, la inserción del Modelo EFQM en la educación demanda de procesos que partan de la concientización en los miembros de la institución. Exige un diálogo entre la propuesta pedagógica y el modelo de gestión a fin de obtener un resultado adecuado en los aprendizajes de los estudiantes. El uso de un modelo de gestión debe optimizar la enseñanza, más que el sentido de estrategia promocional entre instituciones educativas.

Palabras clave: modelo de gestión, gestión de la calidad, lenguaje educativo, lenguaje de gestión, propuesta pedagógica, proceso curricular.

Agradecimiento

A Carolina,
porque crees en mí
y ves lo que otros no logran ver...

A Elizabeth Pérez, por su guía en el proceso de investigación, por los valiosos aprendizajes obtenidos en los diálogos sobre Gestión.

Al Hno. Jaime Revelo Arcos, no solo por su aporte y tiempo que conllevó esta investigación, sino también, por ser mi mentor y guía.

El que no lo veas, no significa que no esté ahí...

Iván Campoverde S.

Tabla de contenido

Introducción	10
Capítulo uno	12
1.1. Gestión de la Calidad de la Educación	12
1.2. Fundamentos teóricos y conceptuales del Modelo de Excelencia EFQM.....	14
1.2.1. Fundamentos del Modelo.....	14
1.2.2. El Modelo EFQM	15
1.2.2.1. Conceptos Fundamentales.....	16
1.2.2.2. Estructura del Modelo EFQM.....	18
1.2.2.3. Esquema Lógico REDER.....	22
1.2.3. Sellos y Niveles de Excelencia EFQM	23
1.2.4. “Quick Check” herramienta de autoevaluación institucional	24
Capítulo dos	29
2. Implantación del Modelo de Excelencia EFQM en la Unidad Educativa Francisco Febres Cordero La Salle - Quito.....	29
2.1. Proceso de investigación cualitativa	29
2.2. Unidad Educativa Francisco Febres Cordero La Salle	31
2.3. Resultados de la Autoevaluación Quick Check de la Unidad Educativa Francisco Febres Cordero La Salle	32
2.4. Desarrollo de los proyectos de Mejora en la Unidad Educativa Francisco Febres Cordero La Salle.	38
2.4.1. Esquema Lógico REDER: Resultados	39
2.4.2. Esquema Lógico REDER: Enfoque	41
2.4.3. Esquema Lógico REDER: Despliegue.....	44
2.4.4. Esquema Lógico REDER: Evaluación.....	49
2.5. Resultados de los Proyectos de Mejora del Modelo EFQM en la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle	51
2.5.1. Resultados del Proyecto de Mejora: Proceso de Fijación de Indicadores Claves de Rendimiento.....	51
2.5.2. Resultados del Proyecto de Mejora: Encuestas de satisfacción a Grupos de Interés	55
2.5.3. Resultados del Proyecto de Mejora: Procesos definidos y asignados.....	61
2.5.4. Informe de Validación: 1º nivel “Committed to Excellence” Modelo EFQM	63

Capítulo tres	65
3.1 Crítica a los resultados de los Proyectos de Mejora	65
3.1.1. Crítica a Matriz de Indicadores	65
3.1.2. Crítica a Encuestas a los Grupos de Interés	70
3.1.3. Crítica a la Lista de Procesos	71
3.2. Resultados no esperados de la implantación del Modelo EFQM en la Unidad Educativa Francisco Febres Cordero La Salle	72
Conclusiones	84
Recomendaciones	86
Bibliografía	89

Índice de Tablas

Tabla 1. Conceptos Fundamentales de Excelencia.....	17
Tabla 2. Criterios de Excelencia del Modelo EFQM	19
Tabla 3. 20 Enfoques de acuerdo con los Ocho Conceptos de Excelencia del Modelo EFQM.....	24
Tabla 4. Estado Actual de los Enfoques.....	25
Tabla 5. Importancia estratégica de los enfoques.....	26
Tabla 6. Valoración de Perfil de Conceptos Fundamentales.....	26
Tabla 7. Autoevaluación Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle Modelo EFQM.....	33
Tabla 8. Perfil de los Conceptos Fundamentales Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle	37
Tabla 9. Proyectos de Mejora.....	38
Tabla 10. Resultados del Proyecto de Mejora: Procesos de fijación de Indicadores claves de rendimiento y sus metas.....	39
Tabla 11. Resultados del Proyecto de Mejora: Encuestas a Grupos de Interés.....	40
Tabla 12. Resultados del Proyecto de Mejora: Marco de Procesos definidos y asignados	41
Tabla 13. Enfoque del Proyecto de Mejora: Procesos de fijación de Indicadores claves de rendimiento y sus metas.....	42
Tabla 14. Enfoque del Proyecto de Mejora: Encuestas a Grupos de Interés.....	42

Tabla 15. Enfoque del Proyecto de Mejora: Marco de Procesos definidos y asignados	43
Tabla 16. Despliegue del Proyecto: Procesos de fijación de Indicadores claves de rendimiento y sus metas	44
Tabla 17. Despliegue del Proyecto de Mejora: Encuestas a Grupos de Interés	46
Tabla 18. Despliegue del Proyecto de Mejora: Marco de Procesos definidos y asignados	47
Tabla 19. Evaluación y Mejora de Proyecto: Procesos de fijación de Indicadores claves de rendimiento y sus metas.....	49
Tabla 20. Evaluación y Mejora del Proyecto: Encuestas a Grupos de Interés	49
Tabla 21. Evaluación y Mejora del Proyecto: Marco de Procesos definidos y asignados	50
Tabla 22. Matriz Indicadores Claves de Rendimiento Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle.....	52
Tabla 23 Estándares de Desempeño profesional Docente Ministerio de Educación	67
Tabla 24 Estándares de Desempeño profesional Directivo Ministerio de Educación....	67
Tabla 25 Aspectos a considerarse en la autoevaluación institucional Ministerio de Educación	68

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Conceptos Fundamentales de Excelencia.....	17
Gráfico 2. Criterios de Excelencia del Modelo EFQM	19
Gráfico 3. Esquema Lógico REDER.....	23
Gráfico 4. Perfil de los Conceptos Fundamentales Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle.....	38
Gráfico 5. Encuesta Estudiantes – Ámbito Académico: Ítem 1. Los profesores/as se interesan por los alumnos/as.....	56
Gráfico 6. Encuestas Estudiantes - Ámbito académico: Ítem 2. Los profesores/as explican y trabajan en clase los temas de estudio.....	56
Gráfico 7. Encuestas Estudiantes - Ámbito académico: Ítem 3. Los exámenes se adaptan a los contenidos trabajados en clase.....	57
Gráfico 8. Encuestas Estudiantes - Ámbito académico: Ítem 4. El tutor o tutora se interesa por su trayectoria académica.....	57

Gráfico 9. Encuestas Estudiantes - Ámbito académico: Ítem 5. Está satisfecho/a del ambiente de estudio y trabajo en clase.	58
Gráfico 10. Encuesta Personal Docente – Ámbito académico: Ítem 1.....	59
Gráfico 11. Encuestas Personal Docente - Ámbito académico: Ítem 2.....	59
Gráfico 12. Encuestas Personal Docente - Ámbito académico: Ítem 3.....	60
Gráfico 13. Encuestas Personal Docente - Ámbito académico: Ítem 4.....	60
Gráfico 14. Encuesta Personal Docente - Ámbito Académico: Ítem 5.	61
Gráfico 15. Relación de los Elementos de la Gestión de la Calidad y el Modelo Pedagógico	80

Introducción

Encontrar una definición precisa sobre Gestión de la Calidad es muy difícil y complejo y mucho menos al referirnos al contexto educativo. No obstante, la naturaleza de la educación inerva en la calidad.

En el contexto educativo se vuelve necesario abordar a la gestión de la calidad desde varios enfoques, desde coherencias múltiples. Porque la educación trae consigo intereses individuales y colectivos, valores, ideologías, actitudes y sobre todo necesidades que demandan un proceso adecuado de gestión.

Por medio del enfoque de los *movimientos de calidad*, en referencia el Modelo de Calidad EFQM, el Instituto de Hermanos de las Escuelas Cristianas de La Sallebusca mejorar sus procesos de gestión a fin de brindar un servicio educativo de calidad y calidez. En abril de 2014 inició el proceso de implantación del Modelo EFQM en cuatro instituciones lasallistas de la ciudad de Quito, más dos instituciones de provincia, en específico Ambato y Loja, las cuales luego de un proceso de formación, autoevaluación y posterior desarrollo de proyectos de mejora postularon a la obtención del Primer Nivel de Excelencia “CommittedtoExcellence” Modelo EFQM.

Esta herramienta de gestión se presenta a las instituciones como un instrumento práctico y no prescriptivo. Proporciona una visión global de la organización sobre su estado de madurez respecto a la gestión, aporta a la comprensión de lo que hace y lo que logra para alcanzar la mejora continua hacia la excelencia.

Además, las organizaciones que implementaron el Modelo EFQM pueden postularse voluntariamente a la obtención de reconocimientos, con un total de cuatro sellos, siendo el primer sello el que consta de dos niveles o estrellas, los demás cuentan con su respectivo sello o estrella.

En este contexto, la Unidad Educativa Francisco Febres Cordero La Salle de la ciudad de Quito, obtiene el 1º nivel o estrella “CommittedtoExcellence” del Modelo EFQM, luego de un proceso de autoevaluación.

De esta evaluación se obtienen resultados que conllevarán a proyectos de mejora que a su vez arrojarán un producto que permita a la organización optimizar sus procesos de gestión.

Ahora bien, luego de alcanzar el primer sello de calidad del Modelo EFQM en la institución educativa, es necesario analizar la gestión de calidad frente al uso de esta herramienta de gestión.

Este acercamiento a la experiencia de la certificación de calidad permitirá observar la asertividad de quienes están al frente de la institución alinear los procesos educativos con los resultados que arroja los proyectos de mejora del Modelo EFQM.

El trabajo académico se encuentra dividido en tres capítulos. El primero describe la fundamentación teórica del Modelo EFQM y sus tres componentes, así como, los sellos de calidad. Menciona el proceso de certificación por medio de la herramienta Quick Check en el primer nivel.

En el segundo capítulo, describe la implantación del Modelo EFQM en la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle; menciona los resultados de la autoevaluación y el desarrollo de los tres proyectos de mejora junto a los resultados.

En el último capítulo, se analiza los resultados de los proyectos de mejora en el ámbito educativo. Cerrando con un acercamiento a la complejidad de conjugar el lenguaje educativo con el lenguaje de gestión. El cierre de la investigación proporciona recomendaciones como medio de provocación para futuras investigaciones.

Capítulo uno

1.1. Gestión de la Calidad de la Educación

La comprensión del Concepto de Gestión de la Calidad se torna compleja incluso para quienes se encuentran inmersos en el contexto administrativo. La explicación está relacionada en paralelo a los procesos de reforma de los modelos de gestión existentes, entre ellos, las Normas ISO 9000¹.

La conceptualización de Gestión de la Calidad presenta deficiencias como definirla en sí mismo, ya que es un constructo inobservable, pretendido medirse por medio de percepciones y registrar la información en Matrices.

Esta dificultad de comprender a la Gestión de la Calidad es válida para el caso de la educación. Sin embargo, se requiere entender que la naturaleza de la educación provoca efectos en la idea de calidad, tal como ocurre, sobre la concepción de calidad que se tiene de una institución educativa fiscal y de una particular. La calidad se percibe diferente. Sucede por igual, si se observa una institución educativa con oferta académica de educación inicial de aquella que proporciona educación en bachillerato internacional.

Para Pérez², se requiere analizar a la gestión de la calidad educativa desde cuatro enfoques antes de mencionar el concepto de Gestión de la Calidad en la Educación.

Enfoque absoluto. La calidad afecta a la naturaleza de las cosas, sean productos, bienes o servicios que se prestan.

Enfoque relativo. Cabe entender que los productos, bienes y servicios se dan en un continuo de calidad, permitiendo establecer grados y comparaciones. Sin embargo, a pesar de esto, no es posible determinar cuál es mejor, por lo que se requieren criterios e indicadores.

En educación no es preciso abordar a la calidad desde su naturaleza, sino desde coherencias múltiples; pues en cada institución educativa existen intereses individuales y colectivos, valores, ideologías, actitudes que se proyectan en otras caracterizaciones de la educación de calidad. Es decir, combinaciones de funcionalidad, eficacia y

¹Camisón, César, Sonia Cruz, y Tomás González. *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A., 2007. Pag. 210.

²Ibíd. 21.

eficienciaaltamente correlacionados, llegando así que el grado máximo, la excelencia, supone un óptimo nivel de coherencia entre niveles fundamentales del sistema.

Enfoque integral. La calidad, como realidad compleja, debe ser entendida como la armonización integradora de los diferentes elementos componentes: eficacia en el logro de un servicio mediante procesos eficientes, satisfactorios tanto para sus destinatarios como para el personal de la organización.

Movimientos de Calidad. En el primer cuarto del siglo XX se habla del control estadístico de la calidad con posterior continuidad con los trabajos de E. Demming en 1956. Ishikawa sigue la posta en 1985 al frente de la Unión ofJapaneseScientists and Engineers (UJSE). La etapa de aseguramiento de la calidad ocurre por medio de las normas de la *International StandardsOrganization* (ISO) por medio del análisis del proceso de producción de bienes y servicios. Sin embargo, no se habla únicamente del cumplimiento de las especificaciones de productos sino de la satisfacción del cliente (criterio básico de la Calidad Total).

Dentro de la línea de los movimiento de calidad, el Modelo Europeo de Gestión de Calidad

se constituye en un instrumento de autoevaluación que asume una visión global de la gestión y que se beneficia de una orientación humanista. El citado Modelo combina, de forma ponderada, el interés por las personas con la importancia de los recursos, de los procesos y de los resultados y se beneficia de una invariancia de escala, esto es, puede ser aplicado a organizaciones cualquier propósito y de cualquier tamaño y también a los propios individuos³.

Para ubicar el concepto de la Gestión de la Calidad de la Educación se requiere pensar que la naturaleza de la educación radica en las metas que persigue, es decir, la esencia de la calidad. Si las metas son de calidad, demanda la integración armónica de medios, recursos, procesos o resultados con el fin de alcanzar las metas.

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

³Ibíd. 67

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

1.2. Fundamentos teóricos y conceptuales del Modelo de Excelencia EFQM

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

1.2.1. Fundamentos del Modelo

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, *European Foundation for Quality Management, EFQM*), es una organización con sede en Bruselas, Bélgica, creada por catorce compañías europeas con la finalidad de brindar apoyo a las empresas a ser más competitivas en el mercado⁴ por medio del *Modelo de excelencia EFQM*, usado por más de 30.000 instituciones en Europa.

En Ecuador las empresas *Partner*⁵ de la EFQM: CODEFE⁶ y EUMC (European Management Center) son quienes implementan el Modelo EFQM en el sector educativo. EUMC persigue el fomento y mejoramiento continuo de la calidad y la excelencia en las instituciones educativas públicas y privadas siguiendo estándares nacionales e internacionales⁷.

La génesis del Modelo EFQM, proviene de la respuesta europea ante los modelos de gestión: Modelo Deming (Japón) y el Modelo Malcolm Baldrige (EEUU) los cuales

⁴Maderuelo Fernández, J.A. *Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia*. diciembre de 2002.

⁵Aliado externo de carácter estratégico que la organización escoge para trabajar, alcanzar objetivos comunes y lograr un beneficio mutuo sostenido. EFQM PUBLICATIONS. Modelo EFQM de Excelencia. Bruselas: Club Excelencia en Gestión, 2013

⁶CODEFE es la fundación socia de EFQM en Ecuador y con autorización de acompañar a las instituciones ecuatorianas en su camino hacia la excelencia, está comprometida con ayudar a las instituciones en lograr la mejora a través del uso del Modelo EFQM de excelencia y otras herramientas complementarias de gestión. CODEFE. 2012. www.codefe.org (último acceso: 14 de 04 de 2016)

⁷ EUMC. EUROPEAN MANAGEMENT CENTER. 2012. <http://www.eumcecuador.com/nosotros.php> (último acceso: 11 de 2016).

parten de resultados generados por autoevaluaciones que direccionan el camino para el alcance de la excelencia, puntualizando sus fortalezas y áreas de mejora⁸.

En este contexto, Europa no podía mantenerse impávida ante el crecimiento de ambos frentes empresariales para el alcance de la calidad total. Es así que, el 15 de septiembre de 1988, se formó oficialmente la EFQM; conformada por la dirección de catorce compañías importantes: Bosh, BT, Bull, Ciba-Geyby, Dassault, Elextrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Phillips, Renault, Sulzer y Volkswagen.

El modelo EFQM tuvo su nacimiento en 1991 cuyas bases que la sostienen son los valores europeos plasmados en la Convención Europea de Derechos Humanos⁹. Para el año 2000 el Pacto Mundial de la ONU insta a las empresas a que apoyen, apliquen y se comprometan en su ámbito de influencia con un conjunto de 10 principios básicos en las esferas de los derechos humanos, los estándares laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción¹⁰. El Modelo de Excelencia invita a dar por hecho que toda organización excelente cumple con los principios propuestos por el pacto Mundial de la ONU.

Dentro de una línea conceptual la EFQM piensa en las organizaciones excelentes cuando “logran y mantienen niveles sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés”¹¹.

1.2.2. El Modelo EFQM

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

- Evaluar dónde están en el camino hacia la excelencia; ayudándolos a entender sus fortalezas claves y posibles carencias en relación con su Misión y Visión.
- Proveer una estructura básica para el sistema de gestión organizacional.
- Integrar iniciativas existentes y planeadas, removiendo duplicación e identificando carencias.

⁸ Ferrando, Miguel. *CALIDAD TOTAL: MODELO EFQM DE EXCELENCIA* 2 edición. Madrid: Fundación Confemetal, 2008.

⁹ European Court of Human Rights. *Convenio Europeo de Derechos Humanos*. Convenio, Roma, Strasbourg cedex, 2010, 56.

¹⁰ Global Compact. *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. New York, mayo de 2009.

¹¹ EFQM PUBLICATIONS. *Modelo EFQM de Excelencia*. Bruselas: Club Excelencia en Gestión, 2013.

- Proveer de un único lenguaje y modo de pensar sobre la organización, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma.

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

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

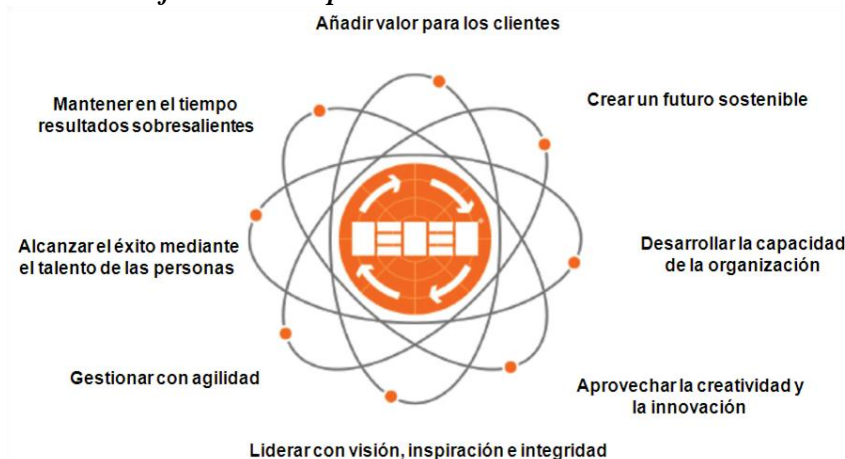
1.2.2.1. Conceptos Fundamentales

Para la EFQM las organizaciones excelentes manifiestan perfiles precisos que describen una cultura de calidad. “Se los describe como atributos y formas de trabajar que les hacen destacar del resto.”¹²

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

¹²Ibid, 2.

Gráfico 1. Conceptos Fundamentales de Excelencia



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

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

Tabla 1. Conceptos Fundamentales de Excelencia

Concepto Fundamental de Excelencia	Atributo
Añadir valor a los clientes	Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.
Crear un futuro sostenido	Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.
Desarrollar la capacidad de la organización	Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.
Aprovechar la creatividad y la innovación	Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados por medio de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

Liderar con visión, inspiración e integridad	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.
Gestionar con agilidad	Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas	Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes	Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

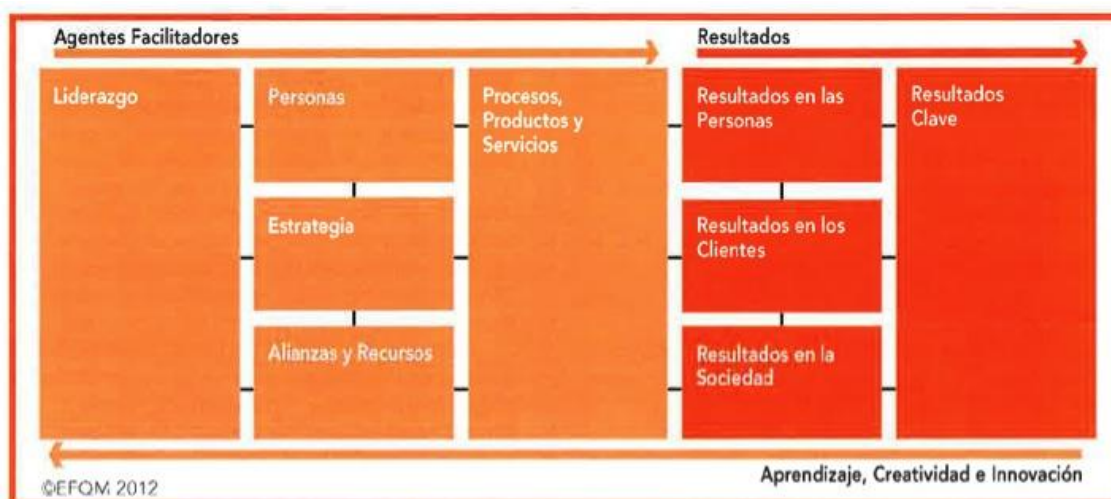
Fuente: EFQM Publications. *Conceptos Fundamentales de Excelencia*. Bruselas: Club Excelencia en Gestión, 2013. (EFQM PUBLICATIONS 2013)

1.2.2.2. Estructura del Modelo EFQM

La estructura del Modelo de Excelencia EFQM se configura por nueve criterios, tal como se lo expone en el Gráfico 2, los cuales son un marco de trabajo no – prescriptivo, divididos en dos partes: *Agentes* y *Resultados*. El primero, se refiere a lo que hace la organización y el segundo, a lo que logra y cómo lo logra¹³. En la medida y estilo en que se desarrollen los agentes, se arrojará determinados resultados, a su vez, la información que se obtenga de los resultados permitirá que se mejore a los agentes. Es una herramienta dinámica y cíclica de mejoramiento continuo.

¹³Ibid, 2

Gráfico 2. Criterios de Excelencia del Modelo EFQM



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

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

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

Tabla 2. Criterios de Excelencia del Modelo EFQM

Criterio	Definición	Subcriterios
Liderazgo	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.	1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia. 1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento. 1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos. 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización. 1d. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

Estrategia	Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.	2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo. 2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades. 2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan. 2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.
Personas	Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad.	3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización. 3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas. 3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad. 3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización. 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.
Alianzas y Recursos	Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.	4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible. 4b. Gestión de los recursos económicos – financieros para asegurar un éxito sostenido. 4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales. 4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia. 4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.
Procesos, Productos y Servicios	Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.	5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés. 5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.

		<p>5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.</p> <p>5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.</p> <p>5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.</p>
Resultados en los Clientes	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.	<p>6a. Percepciones que de la organización tienen los clientes: Reputación e imagen, valor otorgado por los clientes a los productos y servicios, distribución de productos y servicios.</p> <p>6b. Indicadores de rendimiento: medidas internas que utilizan la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de sus clientes: Servicio, atención y apoyo al cliente; gestión de quejas.</p>
Resultados en las personas	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.	<p>7a. Percepciones que de la organización tiene las personas: Satisfacción, implicación y compromiso; motivación y delegación y asunción de responsabilidades; liderazgo y gestión.</p> <p>7b. Indicadores rendimiento: medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas de la organización y predecir su impacto sobre las percepciones: Actividades de implicación y compromiso; actividades de gestión de las competencias y del rendimiento; resultados de la gestión del liderazgo.</p>
Resultados en la Sociedad	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.	<p>8a. Percepciones que de la organización tiene la sociedad: impacto ambiental, imagen y reputación, premiso y cobertura en medios de comunicación.</p> <p>8b. Indicadores de rendimiento: medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto</p>

		sobre las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad: Actividades ambientales, económicas y sociales; cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales; resultados respecto a la salud y seguridad.
Resultados Clave	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan a la financiación.	9a. Resultados clave de la actividad. Son los resultados clave económico – financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. 9b. Indicadores clave de rendimiento de la actividad. Son los que utiliza la organización para medir el rendimiento operativo: costes de proyecto, rendimiento de procesos clave, de partners y proveedores; tecnología, información y conocimiento.

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

1.2.2.3. Esquema Lógico REDER

El tercer componente del Modelo EFQM se plasma en la aplicabilidad con el Esquema Lógico REDER cuyas siglas corresponde los elementos que lo conforman: resultados, enfoques, despliegue, evaluación y revisión. Se configura como una herramienta de gestión y una manera de evaluar el rendimiento de una organización. Según lo describe este esquema lógico, las organizaciones excelentes necesitan¹⁴:

- Establecer los resultados que quiere lograr como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- Evaluar, revisar y perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

¹⁴ EFQM Publications. *Conceptos Fundamentales de Excelencia*. Bruselas: Club Excelencia en Gestión, 2013.

El Esquema Lógico REDER, representando en el Gráfico 3, expone cómo los resultados, enfoques, el despliegue conjuntamente con la evaluación ayudan a que los proyectos se desarrollen en la organización con eficacia y eficiencia en una estructura cíclica.



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

1.2.3. Sellos y Niveles de Excelencia EFQM

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

El Reconocimiento a la Excelencia en la Gestión está basado a la luz de Sellos a la Excelencia que se encuentran configurados en niveles y estrellas. La duración de cada reconocimiento es de dos años con derecho a renovación por medio del proceso de autoevaluación y validación por un agente certificado de la EFQM o sus partners. A continuación, los sellos de excelencia:

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

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

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

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

1.2.4. “Quick Check” herramienta de autoevaluación institucional

El proceso para el reconocimiento del primer nivel de Excelencia del Modelo EFQM consistió en la autoevaluación de la Institución, por medio de la herramienta Quick Check. Este recurso de medición determina si la organización educativa cuenta con los elementos adecuados.

Quick Check está configurada por 20 enfoques de acuerdo con los Ocho Conceptos Fundamentales de Excelencia del Modelo EFQM. En la Tabla 3, se observa como cada enfoque se desprende de su respectivo concepto fundamental.

Tabla 3. 20 Enfoques de acuerdo con los Ocho Conceptos de Excelencia del Modelo EFQM

Nº	Concepto Fundamental	Enfoque
1	Añadir Valor a los Clientes	Manejo de las relaciones con los padres de familia y estudiantes
2		Proceso de contacto con los padres de familia y estudiantes
3		Encuesta a padres de familia y estudiantes
4	Crear un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental
5		Política de Responsabilidad Social
6	Desarrollar la capacidad de la organización	Políticas de Adquisiciones estandarizada
7		Políticas de socios

8		Estrategia de Benchmarking (Comparativas)
9	Aprovechar la creatividad e innovación	Estrategia de Gestión del Conocimiento
10		Investigación y Análisis de Mercado
11		Visión, Misión y Valores claros
12	Liderar con Visión, Inspiración e Integridad	Informe y reunión de revisión de Indicadores Claves de Procesos
13	Gestionar con Agilidad	Marco de Proceso definido y asignado
14		Proceso de Definición de Responsable de Procesos
15		Metodología de Mejora de Procesos
16	Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas	Proceso de evaluación del personal
17		Encuesta al Personal
18	Mantener Resultados Sobresalientes	Proceso de Planificación de la Institución
19		Proceso de Fijación de Indicadores Claves de Rendimiento y sus Metas
20		Equilibrar las necesidades de los grupos de interés

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

Elaborado: Iván Campoverde

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

Tabla 4. Estado Actual de los Enfoques.

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

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

Elaborado: Iván Campoverde

Tabla 5. Importancia estratégica de los enfoques.

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

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

Elaborado: Iván Campoverde

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

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

Tabla 6. Valoración de Perfil de Conceptos Fundamentales

Madurez	Calificación
1 – 2	Concepto en Inicio
2.1 – 2.9	Concepto en Camino – Inicial
3.0 – 3.9	Concepto en Camino – Avanzado
4 – 5	Concepto Maduro

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

Elaborado: Iván Campoverde

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

Se conforman tres grupos de trabajo para lograr la implementación del Modelo EFQM en la Institución Educativa¹⁵:

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

Comité de Excelencia: Se encarga de informar a los directivos las propuestas del comité e impulsa la implantación del Modelo EFQM en la Institución. Se encuentra conformado por el Director General (invitado), líder de excelencia, responsable de redacción, responsable de estadística.

Equipos de Excelencia: Conformado según los planes de mejora a desarrollar; analizan las áreas para la mejora, planteando soluciones y líneas de acción. Los Equipos de Excelencia son formados por personas de la institución y se forman por un periodo determinado para diseñar, hacer el seguimiento y mejorar los procesos críticos que añaden valor a la organización y que permiten conseguir resultados de Excelencia. Cada equipo se compone de un auspiciante, un líder, y cinco miembros.

Finalizado el tiempo de implantación del Modelo EFQM en la Institución, se presenta un informe final con los resultados de las acciones de mejora a un asesor calificado por CODEFE y EUMC Ecuador. Este proceso se lo denomina *Validación*, que se centra en la evaluación de la madurez de los Criterios: Agentes¹⁶.

Los resultados esperados al desarrollar los Proyectos de Mejora luego de la implantación del Modelo EFQM:

- Involucrar y alinear todos los empleados para mejorar los resultados organizacionales;
- Beneficiar a la organización de una validación independiente y una certificación reconocida internacionalmente;

¹⁵ EUMC European Management Center. «Taller de Autoevaluación.» Guayaquil: EUMC, 2014.

¹⁶ Los Criterios: Resultados, se evalúan para validar niveles cuatro y cinco del Modelo EFQM. (EUMC European Management Center 2014)

- Identificar proyectos de mejora y ganar retroalimentación basada en la acción;
- Empezar un camino de mejora y desarrollar una cultura de excelencia.

El asesor al corroborar que se cumple lo esperado, emite el Informe de Validación, para posteriormente recibir la Institución el reconocimiento y certificado de alcanzado el Primer Nivel de Excelencia “Committed to Excellence” Primera Estrella EFQM.

Capítulo dos

2.1. Implantación del Modelo de Excelencia EFQM en la Unidad Educativa Francisco Febres Cordero La Salle - Quito

La investigación es de tipo cualitativa y se desarrolla con base a los documentos teóricos del Modelo EFQM respecto al sello de calidad, así como, los resultados de la autoevaluación por medio de la herramienta QuickCheck. De los proyectos de mejora elaborados por los equipos de excelencia y los resultados de cada uno, se pudo obtener el análisis para la obtención de la respuesta de la institución educativa frente a la implantación del Modelo.

Fue necesaria la intervención de informantes calificados, por medio de entrevistas y opiniones, que actuaron de primera mano en el proceso de implantación del Modelo EFQM y posterior obtención de la certificación del primer nivel. Este acercamiento permitió correlacionar la documentación y las opiniones.

2.1.1. Proceso de investigación cualitativa

El proceso de investigación tiene cuatro fases: preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa¹⁷. Estas fases no tienen un principio o final delimitado, sino que se superponen y mezclan unas con otras, pero siempre en camino hacia adelante.

Fase Preparatoria. Con base a los conocimientos teóricos se establece un marco conceptual, expuesto en el primero capítulo respecto al Modelo EFQM.

Fase Trabajo de Campo. En función de la información teórica, el investigador recoge datos, observa el lugar de investigación y lo realiza paso a paso. Debe procurar paciencia, habilidad, perspicacia y visión para producir un buen estudio.

El sitio de investigación aterriza en el contexto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas - La Salle, nombre otorgado por el fundador de la congregación San Juan Bautista de La Salle en Francia, se encuentran en el Ecuador desde 1863 luego de la propuesta del Plan de Reformas Educativas por el gobierno del Presidente Gabriel

17 Gómez, Gregorio Rodríguez, Javier Gil Flores, y Eduardo García Jiménez. Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Ediciones Aljibe, 1996.

García Moreno¹⁸, quien encargó la educación primaria a los Hermanos de La Salle. Con 153 años de presencia en el Ecuador y 20 planteles educativos, más ocho obras de servicio distribuidos en el país, los Hermanos de las Escuelas Cristianas de La Salle mantienen la misión de educar.

Los Hermanos de las Escuelas Cristianas De La Salle, en abril de 2014, con el propósito de continuar el mejoramiento y alcance de la calidad, iniciaron el proceso de obtención del 1° Nivel de Excelencia “CommittedtoExcellence” del Modelo EFQM con tres de cinco instituciones lasallanas pertenecientes a la capital: la Unidad Educativa San José La Salle, Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle, Unidad Educativa Alfonso del Hierro¹⁹. En Conocoto, en las afueras de la capital, la Unidad Educativa La Salle también se sumó a este proceso de reconocimiento. Por igual, lo hicieron los Colegios: Unidad Educativa Particular “Juan León Mera – La Salle” de la ciudad de Ambato y Unidad Educativa “José Antonio Egüiguren – La Salle” institución ubicada en la ciudad de Loja.

De las instituciones educativas De La Salle de la ciudad de Quito que iniciaron con la implementación del Modelo EFQM en su gestión, tan solo la Unidad Educativa Francisco Febres Cordero La Salle aceptó proporcionar información para la investigación de la presente Tesis. Las demás instituciones tomaron postura de reserva.

Los informantes calificados de la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle con los cuales se realizó entrevistas y recolección de sus opiniones fueron los rectores del año lectivo, 2014- 2015 y 2015 – 2016, el vicerrector con funciones en los dos períodos lectivos y miembros de los equipos de excelencia. Los documentos requeridos para la investigación fueron: la matriz de autoevaluación Quick Check, los tres proyectos de mejora y cada uno de sus resultados: Matriz de Indicadores, Encuestas a los Grupos de Interés, Listado de Proceso. Además, se tuvo acceso al informe de Validación con el cual se menciona el alcance del 1° Nivel de Calidad “CommittedtoExcellence” del Modelo EFQM.

¹⁸ UE San José La Salle. *Unidad Educativa San José La Salle*. 2017.

<http://www.lasalleguayaquil.edu.ec/nosotros/historia.html>. (último acceso: enero de 2017).

¹⁹ Dentro de las obras educativas de los Hermanos Cristianos de La Salle de la ciudad de Quito. La Unidad Educativa El Cebollar cesó sus funciones en julio de 2015 por decisiones administrativas; debido a poca población estudiantil. Esta limitante conllevó a la afectación de los recursos económicos para continuar con la actividad educativa. Por otro lado, la Unidad Educativa Hermano Miguel La Salle, en el año 2016 inicio el proceso de certificación con el Modelo EFQM para la obtención del primer nivel de Excelencia.

Fase Analítica. Esta fase no se desarrolla estrictamente posterior al estudio de campo, sino, durante el proceso de recolección de datos y entrevistas con los informantes calificados. En esta fase fue necesaria la sistematización de los datos que para efectos de la investigación se utilizó la documentación antes mencionada en la fase de trabajo de campo en correlación con las opiniones de los informantes calificados.

Fase informativa. El proceso culmina con la presentación de los resultados de la investigación, permitiendo llegar a una mayor comprensión del objeto de estudio. Los resultados se presentan como crítica a la implantación del Modelo EFQM en la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle.

A continuación se presenta la fase de trabajo de campo partiendo de la descripción de la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle y posterior descripción del desarrollo de los proyectos de Mejora, finalizando con los resultados de dichos proyectos.

2.1.2. Unidad Educativa Francisco Febres Cordero La Salle

La Unidad Educativa Francisco Febres Cordero La Salle, es una Institución Educativa al servicio de la niñez y juventud desde 1944. Administrada por los Hermanos de las Escuelas Cristianas La Salle. Lleva el nombre de nacimiento del Santo Hermano Miguel²⁰. Es una institución privada sin fines de lucro. Se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, en Quito en el barrio América. La modalidad de servicio es presencial con jornada matutina. Está sujeta a las disposiciones legislativas del Ministerio de Educación del Ecuador.

La Misión con la cual la Institución se presenta a la colectividad es: “Inspirados en el Evangelio, los principios de la Iglesia Católica, en la filosofía y carisma de San Juan Bautista De La Salle; brindamos a la niñez y juventud una educación humana, cristiana y académica de calidad con calidez, como aporte a la transformación social del país”.

La mirada de la Unidad Educativa Francisco Febres Cordero La Salle para el año 2020 como una Comunidad Educativa es ser líder de la Red Internacional de Centros La Salle, reconocida por el Modelo de Excelencia EFQM, respondiendo a las expectativas

²⁰Miguel Febres Cordero Muñoz es conocido como Santo Hermano Miguel. Nació en la Ciudad Cuenca, Ecuador el 7 de noviembre de 1854 y falleció en Premiá de Mar, España el 9 de febrero de 1910. Fue un religioso miembro del Instituto de los Hermano de las Escuelas Cristianas y educador ecuatoriano considerado por la Iglesia Católica(La Santa Sede s.f.).

de nuestros niños, niñas y adolescentes en las dimensiones: humano, espiritual, científico, cultural y deportivo; incorporando a los procesos del aprendizaje la práctica de valores, la suficiencia en el idioma inglés y la tecnología de la información, como contribución evidente a la sociedad del Buen Vivir.

Los servicios educativos que brinda la Unidad Educativa Francisco Febres Cordero – La Salle son: Educación General Básica con subniveles: elemental, media, y superior. Además, cuenta con Bachillerato General Unificado en Ciencias. Los factores críticos de éxito con los cuales despliega su estrategia son: el desempeño de los docentes; el ámbito académico, la enseñanza del idioma inglés, la práctica de valores humano cristiano, la concienciación de los problemas psicosociales, el uso de la tecnología como herramienta de aprendizaje, el éxito de los bachilleres en el ingreso a las universidades.

Cuenta con una vasta experiencia en educación al pertenecer a la Red de Centros La Salle, siendo reconocidos en la sociedad por una educación enfocada en valores humano-cristianos e innovaciones académicas y tecnológicas; con un personal docente capacitado y a tiempo completo, apoyado con la utilización de laboratorios: de inglés, informática, biblioteca virtual, Natural Sciences, Desarrollo del Talento Intelectual en todos los niveles como preparación de los estudiantes para rendir el Examen Nacional para la Educación Superior (ENES) de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENECYT), con infraestructura adecuada, áreas deportivas y recreativas.

2.1.3. Resultados de la Autoevaluación Quick Check de la Unidad Educativa Francisco Febres Cordero La Salle

La autoevaluación de la Unidad Educativa Francisco Febres Cordero La Salle, por medio de la herramienta Quick Check arrojó resultados observables en la Tabla 7, los mismos que describen el despliegue de los Conceptos Fundamentales de Excelencia, y con lo cual, la institución muestra el estado actual y nivel de importancia, a la par de una calificación y propuesta de acción de mejora. La calificación de cada enfoque de la matriz de autoevaluación Quick Check, es el resultado la relación del estado actual e importancia estratégica determinada por el Comité Evaluador.

Tabla 7. Autoevaluación Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle²¹ Modelo EFQM.

No	Concepto Fundamental	Enfoque	Descripción del despliegue	Evidencia	Estado Actual	Importancia Estratégica	Calificación	Acción de Mejora
1	Añadir Valor a los Clientes	Manejo de las relaciones con los padres de familia y estudiantes	Protocolos de Atención a Padres de Familia, Reuniones de Padres de Familia al finalizar cada parcial, entrevistas.	Registro de atención, actas de compromiso, actas de compromisos.	Ejecución parcial	Muy Importante	8	Perfeccionar protocolos y atención.
2	Añadir Valor a los Clientes	Proceso de contacto con los padres de familia y estudiantes	Las consultas e inquietudes de Padres de Familia, son despejadas en horario de atención a Padres de Familia o con cita previa a los involucrados. En caso de existir dificultades se solicita hacerlo por escrito para iniciar el proceso de seguimiento y dar solución.	Protocolos y solicitudes	Ejecución parcial	Muy Importante	8	Diseñar formatos y buzón de sugerencias.
3	Añadir Valor a los Clientes	Encuesta a padres de familia y estudiantes	Autoevaluación y elaboración de Código de Convivencia.	Encuestas, Actas y fotos	Ejecución parcial	Muy Importante	8	Elaborar y aplicar encuesta
4	Crear un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental	Charlas de sensibilización, prácticas ambientales sobre el manejo adecuado de los desechos (aseo),	Proyectos y protocolos	Ejecución parcial	Importante	7	Mejorar proceso de ejecución y seguimiento.

²¹Los casilleros resaltados corresponden a los enfoques que fueron seleccionados por las autoridades de la Institución para el desarrollo de los Proyectos de Mejora.

5	Crear un futuro sostenible	Política de Responsabilidad Social	En proceso de aplicación del proyecto	Proyecto vínculo con la comunidad	Planificación	Importante	8	Ejecución
6	Desarrollar la capacidad de la organización	Políticas de Adquisiciones estandarizada	Protocolos y proyectos	Informe y fotos	Ejecución parcial	Importante	7	Diseñar protocolos y precisar procesos de ejecución.
7	Desarrollar la capacidad de la organización	Políticas de socios	Análisis y priorización de necesidades y selección de proveedores.	Informes	Ejecución parcial	Importante	7	Diseñar procesos de análisis y consensuar adquisiciones.
8	Aprovechar la creatividad e innovación	Estrategia de Benchmarking (Comparativas)	Reuniones con instituciones del sector, para establecer medidas preventivas y de seguridad.	Actas	Planificación	Importante	8	Elaborar proyectos de integración
9	Aprovechar la creatividad e innovación	Estrategia de Gestión del Conocimiento	Reuniones generales de Padres de Familia periódicas, difusión de cronograma parciales de actividades y comunicaciones oportunas.	Cronograma, agenda escolar, circulares, comunicados y convocatorias.	Ejecución parcial	Importante	7	Innovar procesos de comunicación oportuna, difusión de utilidades beneficios del sistema académico
10	Aprovechar la creatividad e innovación	Investigación y Análisis de Mercado	No se ha realizado	Ninguna	No hay nada	Importante	9	Implementar procesos de investigación y análisis de

								mercado
11	Liderar con Visión, Inspiración e Integridad	Visión, Misión y Valores claros	Reuniones para análisis de necesidades y priorizar puntos estratégicos para diseñar la visión y misión institucional.	Actas y documentos de visión y misión.	Ejecución parcial	Muy Importante	8	Seguimiento de aplicación de la misión y visión en todos los procesos.
12	Liderar con Visión, Inspiración e Integridad	Informe y reunión de revisión de Indicadores Claves de Procesos	Reuniones de Directivos, Coordinadores de Áreas, Docentes y Personal de Apoyo	Actas, informes y formatos	Ejecución parcial	Importante	7	Actas con compromiso de mejora y seguimiento de cumplimiento de compromiso.
13	Gestionar con Agilidad	Marco de Proceso definido y asignado	Reuniones de departamentos para planificación estratégica de las actividades	Actas, Planes Operativos	Ejecución parcial	Muy Importante	8	Mejorar la comunicación y concienciar compromisos de ejecución.
14	Gestionar con Agilidad	Proceso de Definición de Responsable de Procesos	Reuniones para comunicar y sensibilizar	Actas y Planes Operativos	Ejecución parcial	Importante	7	Empoderamiento y evaluación
15	Gestionar con Agilidad	Metodología de Mejora de Procesos	Reuniones para elaboración y revisión de protocolos	Actas y protocolos	Ejecución parcial	Importante	7	Verificación de cumplimiento e implementación de protocolo.
16	Alcanzar el éxito mediante el talento de	Proceso de evaluación del personal	Visitas pedagógicas, evaluación a Personal de Apoyo.	Informe de visita pedagógica	Ejecución parcial	Muy Importante	8	Visita áulica de Padres de Familia,

	las personas							instrumento de evaluación a docentes quimestral con participación de la Comunidad Educativa
17	Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas	Encuesta del Personal	No se ha realizado	No lo hay	No hay nada	Muy Importante	10	Realizar encuesta y seguimiento
18	Mantener Resultados Sobresalientes	Proceso de Planificación de la Institución	Socialización del Plan de Mejora implícito en el P.E.I.	Plan de Mejora Institucional	Ejecución parcial	Muy Importante	8	Socialización de los avances del Plan de Mejora
19	Mantener Resultados Sobresalientes	Proceso de Fijación de Indicadores Claves de Rendimiento y sus Metas	Existe indicadores pero no están definidos	documentos	Planificación	Muy Importante	9	Definir los indicadores para cada acción institucional, cumplir, evaluar y acompañar.
20	Mantener Resultados Sobresalientes	Equilibrar las necesidades de los grupos de interés	Priorizar las necesidades de acuerdo con los procesos de gestión institucional	Actas de juntas de curso, presupuesto	Ejecución parcial	Muy Importante	8	redefinir y ejecutar priorización de necesidades

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

Elaborado: CODEFE

El perfil de los Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM que alcanzó la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle se muestra en la Tabla 8 y en el Gráfico 4, donde se describe el nivel de madurez y la calificación obtenida.

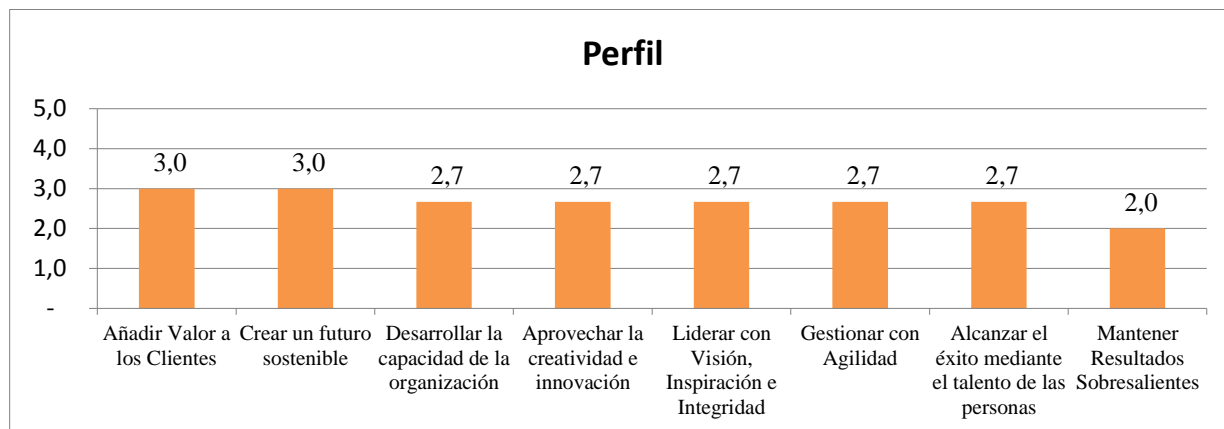
Tabla 8. Perfil de los Conceptos Fundamentales Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle

Concepto Fundamental	Madurez	Calificación
Añadir Valor a los Clientes	3,0	Concepto en Camino – Inicial
Crear un futuro sostenible	3,0	Concepto en Camino – Inicial
Desarrollar la capacidad de la organización	2,7	Concepto en Camino – Inicial
Aprovechar la creatividad e innovación	2,7	Concepto en Camino – Inicial
Liderar con Visión, Inspiración e Integridad	2,7	Concepto en Camino – Inicial
Gestionar con Agilidad	2,7	Concepto en Camino – Inicial
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas	2,7	Concepto en Camino – Inicial
Mantener Resultados Sobresalientes	2,0	Concepto en Inicio

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

Elaborado: CODEFE

Gráfico 4. Perfil de los Conceptos Fundamentales Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle



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

Elaborado: CODEFE

Los directivos de la Institución luego del análisis de los resultados, consideraron el impacto del cambio y la facilidad o dificultad para realizar los cambios. En este ejercicio se determinó desarrollar tres Proyectos de Mejora expuestos a continuación en la Tabla 9:

Tabla 9. Proyectos de Mejora

Proyecto de Mejora	Concepto Fundamental
Proceso de Fijación de Indicadores Claves de Rendimiento y sus metas	Mantener resultados sobresalientes
Encuesta a Grupos de Interés	Añadir valor a los clientes
Marco de Procesos definidos y asignados	Gestionar con agilidad

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

Elaborado: Iván Campoverde

2.1.4. Desarrollo de los proyectos de Mejora en la Unidad Educativa

Francisco Febres Cordero La Salle.

Cada Proyecto de Mejora se elaboró según el formato basado en el Esquema Lógico REDER, cuyos elementos son: *Resultados, Enfoque, Despliegue y Evaluación.*

A continuación se presenta, las propuestas diseñadas por los Equipos de Excelencia, durante nueve meses de trabajo, en pro de desarrollar los Proyectos de Mejora del Modelo EFQM.

2.1.4.1. Esquema Lógico REDER: Resultados

Los resultados que planteó el Proyecto de Mejora Procesos de Fijación de Indicadores claves de rendimiento y sus metas, se expone a continuación en la Tabla 10:

Tabla 10. Resultados del Proyecto de Mejora: Procesos de fijación de Indicadores claves de rendimiento y sus metas

RESULTADO DESEADO:	
¿Cuál es el objetivo?	Definir indicadores claves de acuerdo con las necesidades de la comunidad educativa para perfeccionar la práctica cristiana lasallista, pedagógica e institucional, que nos conduzcan a la calidad y calidez educativa.
¿Por qué es importante para su organización?	Los indicadores permitirán prestar un servicio eficiente y eficaz proporcionando bienestar y satisfacción oportuna a todos los grupos de interés.
¿Cómo medirá el éxito?	Numero de indicadores claves
¿Cuál es el objetivo de mejora?	Meta: 10 a 15 indicadores claves Meta: 80% de conocimiento sobre los indicadores claves implementados. Meta: 90% de difusión a cerca de los indicadores claves implementados a los grupos de interés.

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

Elaborado: Equipo de Indicadores

Dentro de los resultados propuestos del Proyecto de Mejora Encuesta a Grupos de Interés, fue importante determinar el diagnóstico de las diferentes percepciones de los grupos de interés. En la Tabla 11 se observa su descripción respectiva.

Tabla 11. Resultados del Proyecto de Mejora: Encuestas a Grupos de Interés

RESULTADO DESEADO:	
¿Cuál es el objetivo?	Recopilar de forma organizada opiniones y criterios de los grupos de interés del Colegio Francisco Febres Cordero “La Salle”, sobre la cadena de valor, mediante la aplicación de encuestas, para permitir la revisión de las políticas y los procesos en la Institución.
¿Por qué es importante para su organización?	Permitirá diagnosticar las diferentes percepciones que tienen los grupos de interés a cerca del trabajo que se despliega en el Colegio.
¿Cómo medirá el éxito?	Reuniones de diseño de encuesta. Identificación de las necesidades y demandas institucionales. Mediante la aplicación de encuestas físicas 20% de estudiantes y padres de familia Aplicación de encuestas on-line: 80% docentes y personal administrativo Resultados de la gestión del liderazgo. Comunicación interna.
¿Cuál es el objetivo de mejora?	Meta: 70% Ámbito académico Resultado: Ámbito académico: 67%, Iniciativa: Revisión del protocolo de clases, priorizando los lineamientos que faciliten al maestro la efectividad en su accionar pedagógico en clases. Meta: 80% Ámbito Estudiante/Profesor Resultado: Ámbito Estudiante/Profesor: 58%, Iniciativa: Que el maestro trabaje por conocer más a sus estudiantes y busque estrategias adecuadas con las que pueda llegar asertivamente a motivar esta mejora académica. Meta: 80% Ámbito Humano cristiano Resultado: Ámbito Humano cristiano: 50%,

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

Elaborado: Equipo de Encuestas

En el Proyecto de Mejora Procesos fue importante agilizar los procesos existentes en la Institución. La Tabla 12 muestra cómo se desarrolla la propuesta.

Tabla 12. Resultados del Proyecto de Mejora: Marco de Procesos definidos y asignados

RESULTADO DESEADO:	
¿Cuál es el objetivo?	Definir y documentar procesos claves de la Institución Educativa, necesarios para mejorar con eficacia y eficiencia todas las gestiones.
¿Por qué es importante para su organización?	Se agilizaría procesos que existen en la institución optimizando tiempo y recursos.
¿Cómo medirá el éxito?	Número de reuniones de análisis institucional de las 4 Gestiones. Porcentaje de procesos existentes identificados. Porcentaje del listado de Procesos Institucionales Porcentaje de procesos establecidos hasta junio del 2015.
¿Cuál es el objetivo de mejora?	Meta: 6 reuniones de análisis institucional de las 4 Gestiones. Resultado: 5 reuniones de análisis institucionales de las 4 Gestiones Meta: 90% de procesos existentes identificados. Resultado: 80% de procesos existentes identificados 70% del listado de Procesos Institucionales Resultado: 50% del listado de Procesos Institucionales Meta: 75% de procesos establecidos hasta junio del 2015. Resultado: En proceso

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

Elaborado: Equipo de Procesos

2.1.4.2. Esquema Lógico REDER: Enfoque

El segundo elemento del Esquema Lógico REDER Enfoque, radica en manifestar la planificación y la necesidad a satisfacer para alcanzar resultados. En las Tablas 13, 14 y 15, se expone el enfoque de cada Proyecto de Mejora propuesto por los Equipos de Excelencia.

Tabla 13. Enfoque del Proyecto de Mejora: Procesos de fijación de Indicadores claves de rendimiento y sus metas

ENFOQUE:	
¿Cuál es el problema que está tratando de solucionar?	Indicadores no definidos.
¿Cómo fue identificado?	En el taller de Autoevaluación realizado en abril de 2014
¿Qué planea hacer?	Optimizar los indicadores ya existentes Formular indicadores claves
¿Por qué lo hará de esta manera?	Porque se identificó que los indicadores existentes no abastecían los requerimientos y necesidades de la Comunidad educativa. Porque se identificó nuevas necesidades institucionales, por lo cual se hubo que proponer indicadores que respondan a los requerimientos. Porque al registrar los datos de los porcentajes de cada indicador se pudo identificar los avances, retrocesos, y estancamientos de la Institución.

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

Elaborado: Equipo de Indicadores

Tabla 14. Enfoque del Proyecto de Mejora: Encuestas a Grupos de Interés

ENFOQUE:	
¿Cuál es el problema que está tratando de solucionar?	El desconocimiento institucional sobre la percepción y el nivel de satisfacción de los grupos de interés sobre los gestores institucionales.
¿Cómo fue identificado?	El problema se lo identificó desde la autoevaluación que se realizó en el mes de abril 2014.
¿Qué planea hacer?	Verificar la población a ser encuestada, Revisión de formatos de encuestas y hacer las adaptaciones correspondientes a nuestra realidad institucional. Aplicar encuestas con previo formato de preguntas, Definición del porcentaje de encuestados y la estrategia de aplicación Aplicación, tabulación y análisis de las encuestas. Socializar a toda la comunidad educativa. Priorización de acciones de mejora y socialización de resultados a la comunidad educativa. Diseño de nuevas encuestas de satisfacción.
¿Por qué lo hará de esta manera?	Porque las familias, alumnos y personal docente y no

manera?	<p>docente son grupos de interés claves de nuestra institución</p> <p>Por la factibilidad del instrumento en la obtención de la información (físico y digital)</p> <p>Porque la tabulación de resultados permitió segmentar de manera detallada los niveles y las debilidades en las cuales se debe dar mayor énfasis en el trabajo. Así como, vincular los resultados obtenidos con los que necesitaba los equipos de indicadores y procesos.</p>
----------------	--

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

Elaborado: Equipo de Encuestas

Tabla 15. Enfoque del Proyecto de Mejora: Marco de Procesos definidos y asignados

ENFOQUE: Describa como se planifica el proyecto y porque es necesario	
¿Cuál es el problema que está tratando de solucionar?	El desconocimiento de los diferentes procesos existentes para su aplicación y la elaboración parcial de protocolos.
¿Cómo fue identificado?	Fue identificado en el taller de Autoevaluación realizado en abril de 2014.
¿Qué planea hacer?	<p>Recolectar información acerca de los procesos de cada departamento.</p> <p>Identificar los procesos existentes.</p> <p>Elaborar de listado de Procesos.</p> <p>Elaborar del Mapa de Procesos</p> <p>Diseño de plantillas y flujogramas</p> <p>Capacitar al personal docente, sobre la recopilación de información en las plantillas y su representación en flujogramas.</p> <p>Socializar con la Comunidad Educativa.</p> <p>Evaluar los Procesos.</p>
¿Por qué lo hará de esta manera?	<p>Es fundamental recabar la información de los procesos de cada departamento, para ser documentado.</p> <p>Para no cumplir doble función.</p> <p>Es fundamental que la comunidad educativa tenga conocimiento de los procesos levantados.</p> <p>Porque los procesos deben ser medidos en el tiempo.</p>

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

Elaborado: Equipo de Procesos

2.1.4.3. Esquema Lógico REDER: Despliegue

El tercer elemento del Esquema Lógico REDER con el cual el Modelo EFQM se inserta en la Institución es el Despliegue. Consiste en la descripción de las actividades que se realizarán, los responsables de ejecución, los métodos, técnicas y recursos a emplearse, así como los lugares y los tiempos de elaboración.

La descripción de cómo los tres proyectos de mejora de la Unidad Educativa Francisco Febres Cordero La Salle se visualiza en las Tablas 16, 17 y 18.

Tabla 16. Despliegue del Proyecto: Procesos de fijación de Indicadores claves de rendimiento y sus metas

DESPLIEGUE:				
Para la realización de este de este proyecto se conformó un equipo de trabajo que fue direccionado por Lcda. Silvana Cadena y recibía la retroalimentación del Comité de Excelencia, todas las actividades se realizaron en las instalaciones del Colegio Francisco Febres Cordero La Salle desde Mayo del 2014				
¿Qué se realizó?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?
Optimización de indicadores claves	Equipo de indicadores	Técnica: Observación, Investigación Bibliográfica Recursos: Humanos, Materiales y Tecnológicos	20,26-07- 2014	Laboratorio de Informática
Formulación de nuevo listado de indicadores claves	Equipo de indicadores	Método: Hipotético - deductivo Técnica: Bibliográfica Recursos: Humanos, Materiales y Tecnológicos	16-09-2014	Laboratorio de Informática
Socialización con el grupo de excelencia el nuevo listado de indicadores claves	Líder y secretario del grupo de indicadores	Método: Sistemático Técnica: Observación Recursos: Humanos, Materiales y	30-09-2014	Laboratorio de Informática

		Tecnológicos		
Establecimiento de los indicadores en cada dimensión	Equipo de indicadores	Método: Hipotético - deductivo Técnica: Observación, Bibliográfica Recursos: Humanos, Materiales y Tecnológicos	22-10-2014	Laboratorio de Informática
Aprobación de la matriz de indicadores	Coordinador de Excelencia	Método: Descriptivo Técnica: Muestreo Recursos: Humanos, Materiales y Tecnológicos	20-11-2014	Laboratorio de Informática
Socialización de la matriz de indicadores	Equipo de Indicadores Líder y Secretario	Método: Descriptivo Técnica: Disertación Recursos: Humanos, Materiales y Tecnológicos	8-01-2015	Laboratorio de Ingles
Análisis de metas y resultados por parte de autoridades	Equipo de Indicadores Líder y Secretario	Método: Descriptivo Técnica: Disertación Recursos: Humanos, Materiales y Tecnológicos	12-01-2015	Laboratorio de Ingles

Fechas de revisión del despliegue: mensual

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

Elaborado: Equipo de Indicadores

Tabla 17. Despliegue del Proyecto de Mejora: Encuestas a Grupos de Interés

DESPLIEGUE:				
¿Qué se realizó?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?
Formación de equipos de encuestas	Comisión de excelencia	Fueron seleccionados de acuerdo al tiempo y aptitud.	14- 05- 2014	Sala de directivos
Determinación de funciones y trabajo colectivo.	Equipo de encuestas	Se designó tareas específicas a cada compañero.	26-05- 2014	Sala de Profesores
Ubicación de la población a encuestarse.	Equipo de encuestas	Técnica: Aleatoria Recursos: Física y digital	15-09- 2014	Biblioteca
Formación del Nuevo Equipo de Encuestas.	Comité de excelencia	Fueron seleccionados de acuerdo al tiempo y aptitud.	18-09- 2014	Sala de secciones
Elaboración de la nueva agenda de trabajo.	Equipo de Encuestas	Técnica: Reunión conjunta. Recursos: Humanos y tecnológicos	19-09- 2014	Biblioteca
Ubicación de la población a encuestarse	Equipo de encuestas	Se tomó en cuenta cuatro grupos de interés: estudiantes, padres de familia, docentes y administrativo.	19-09- 2014	Sala de profesores
Selección de la muestra a encuestarse	Equipo de encuestas	Utilizando una fórmula estadista.	19-10- 2014	Sala de profesores
Aplicar la encuesta a estudiantes	Tutores de cada nivel	Técnica: Encuestas físicas Recursos: Técnicos y tecnológicos.	30-09- 2014	Aulas
Interpretar los resultados	Equipo de encuestas	Técnica: Tabulación. Gráficas de datos Recursos: Tecnológicos	7-8-9-10- 2014	Sala de profesores

Aplicación de encuestas a docentes y personal administrativo	Líder del equipo de encuestas	Técnica: encuestas Recursos: Tecnológicos	14-10-2014	Laboratorio de computación
Interpretación de resultados	Equipo de encuestas	Recursos: Tecnológicos y humanos	21-10-2014	Laboratorio de inglés
Aplicación de encuestas a padres de familia	Equipo de encuestas	Recursos: técnicos	11-11-2014	Hogares
Interpretación de resultados	Equipo de encuestas	Técnica: Tabulación. Gráficas de datos Recursos: Tecnológicos	18-19-2014	Sala de profesores
Presentar el informe final de trabajo e iniciativas	Equipo de encuestas	Técnica: Lista de cotejo Recursos: Tecnológicos y Humanos	25-11-2014	Sala de reuniones
Diseño de las nuevas encuestas	Equipo de encuestas	Técnica: Encuestas Recursos: Varios	15-16-17-18-12-2014	Sala de profesores
Diseño de la Agenda para la aplicación de las nuevas encuestas.	Equipo de encuestas	Se realizó con fechas tentativas para la aplicación de las nuevas encuestas.	6-7-01-2015	Sala de profesores

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

Elaborado: Equipo de Encuestas

Tabla 18. Despliegue del Proyecto de Mejora: Marco de Procesos definidos y asignados

DESPLIEGUE:				
¿Qué se realizó?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?
Recolección información acerca de los procesos de cada departamento	Equipo de excelencia	Técnica: Observación Directa Recursos: Tecnológicos	9,10-06-2014	Biblioteca Virtual
Identificación de procesos existentes	Equipo de excelencia	Técnica: Investigación de campo	19-06-2014	Departamentos

		Recursos: Materiales y Tecnológicos.		
Elaboración de listado de Procesos	Equipo de excelencia	Técnica: Recolección de datos Recursos: Tecnológicos	11-07-2014	Biblioteca Virtual
Elaboración del Mapa de Procesos	Equipo de excelencia	Técnica: Esquemas Conceptuales Recursos: Tecnológicos	22-08-2014	Biblioteca Virtual
Diseño de plantillas y flujogramas	Equipo de excelencia	Técnica: Esquemas digitales Recursos: Tecnológicos	17,18,19-09-2014	Laboratorio de informática
Capacitación al personal docente, sobre la recopilación de información en las plantillas y su representación en flujogramas.	Líder de Tics. Equipo de excelencia	Técnica: Exposición oral y práctica Recursos: Diapositivas	7,8-10-2014	Aula Virtual
Socialización con la Comunidad Educativa	Equipo de excelencia	Técnica: Exposición oral Recursos: Diapositivas	15-10-2014	Laboratorio de Inglés
Evaluación de los Procesos	Coordinador del comité de excelencia	Técnica: Matriz de Acciones de Mejora. Recursos: Tecnológicos.	23-10-2014	Sala de Reuniones

Fechas de revisión del despliegue: mensual

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

Elaborado: Equipo de Procesos

2.1.4.4. Esquema Lógico REDER: Evaluación

El cuarto elemento del Esquema Lógico REDER es la Evaluación. Para el Modelo EFQM es muy importante este elemento debido a que la Institución Educativa controla y registra el progreso de los Resultados y el Despliegue. Permite generar aprendizajes sobre cada proyecto a manera de establecer una cultura de mejora continua.

En las Tablas 19, 20y21 se muestran la evaluación de los Proyectos de Mejora de la Unidad Educativa Francisco Febres Cordero – La Salle.

Tabla 19. Evaluación y Mejora de Proyecto: Procesos de fijación de Indicadores claves de rendimiento y sus metas

EVALUACIÓN Y MEJORA:	
Control y registro del progreso en comparación al plan (despliegue)	Se realizó mediante el seguimiento a la agenda de trabajo, reuniones mensuales en las que se levantó actas y se realizó la entrega de los avances correspondientes (recopilación de información)
Control y registro del progreso en comparación al objetivo (los resultados)	Se identificó las dificultades al definir los indicadores en la matriz apuntando a la mejora del proceso Institucional de la Comunidad Educativa.
Identificación, registro y difusión de aprendizajes	Conocimiento del Modelo EFQM Trabajo bajo presión Conocimiento real de procesos Establecer indicadores "claves" Trabajo en equipo

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

Elaborado: Equipo de Indicadores

Tabla 20. Evaluación y Mejora del Proyecto: Encuestas a Grupos de Interés

EVALUACIÓN Y MEJORA: Describa como medirá el progreso del proyecto	
Control y registro del progreso en comparación al plan (despliegue)	Por medio de del cumplimiento del cronograma establecido, las revisiones de las actas y bitácoras, documentos de reuniones, guías de observación de las actividades realizadas, evidencias.
Control y registro del progreso en comparación al objetivo (los resultados)	Los resultados serán controlados por medio de las tabulaciones y estadísticas que arrojaré la aplicación de las encuestas.
Identificación, registro y difusión de aprendizajes	Al finalizar este proyecto se obtuvo los siguientes aprendizajes:

	<p>Las encuestas deben ser segmentadas para obtener resultados que satisfagan los procesos de control existentes en la Institución.</p> <p>El tipo de recurso tecnológico debe ir de acuerdo al grupo de interés que se va a encuestar.</p> <p>Evaluar a la persona encuestada para utilizar el instrumento adecuado y saber cuándo aplicar la encuesta.</p> <p>Diseñar una encuesta de satisfacción y no de autoevaluación, con preguntas que nos arrojen respuestas puntuales y precisas.</p> <p>Se debe trabajar con el equipo de indicadores y procesos.</p> <p>Formular encuestas de acuerdo con la estructura de preguntas abierta, cerradas y opción múltiple.</p>
--	---

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

Elaborado: Equipo de Encuestas

Tabla 21. Evaluación y Mejora del Proyecto: Marco de Procesos definidos y asignados

EVALUACIÓN Y MEJORA: Describa como medirá el progreso del proyecto	
Control y registro del progreso en comparación al plan (despliegue)	Se realizó mediante el seguimiento al cronograma, reuniones mensuales en las que se levantaba actas y se realizaba entrega de los avances correspondientes (listado de procesos, mapa de procesos, plantillas y flujogramas, etc.)
Control y registro del progreso en comparación al objetivo (los resultados)	Se encontró varios procesos en cada departamento, en la elaboración del listado de procesos, se creó un mapa de procesos y capacitación a los docentes y ejecución de plantillas y flujogramas.
Identificación, registro y difusión de aprendizajes	La recolección de información fue encaminada por todos los integrantes del grupo, que se acercaron a cada departamento preguntando cada proceso más relevante. Esto permitió que se encuentren varios procesos que existían en la institución, sin documentación. Con esta información se realizó un listado de procesos, determinado su campo de acción. A continuación se organizó el mapa de procesos, clasificándolos en claves, en estratégicos y de apoyo. Posteriormente, encontramos plantillas y flujogramas que permitan documentar nuestros procesos, para su posterior levantamiento. La comunidad educativa fue informada de toda esta labor, por medio de una socialización. A esto se acota que siempre se estuvo

	<p>evaluando a todas las actividades desarrolladas. Mientras sucedió todo este despliegue de trabajo, nos dimos cuenta que es fundamental trabajar con funciones y perfiles. Los aprendizajes se registraron en las actas y su difusión se dará en la reunión de cierre del equipo.</p>
--	---

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

Elaborado: Equipo de Procesos

2.1.5. Resultados de los Proyectos de Mejora del Modelo EFQM en la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle

Es importante tener un acercamiento en este primer nivel de calidad del Modelo EFQM a fin de apropiarnos de la respuesta educativa de la Unidad Educativa Francisco Febres Cordero La Salle. Para este propósito, la base de análisis serán los resultados de los Proyectos de Mejora a partir del objetivo propuesto de cada uno de ellos.

2.1.5.1. Resultados del Proyecto de Mejora: Proceso de Fijación de Indicadores Claves de Rendimiento

El Proyecto de Proceso de Fijación de Indicadores Claves de Rendimiento en su objetivo propone: Definir indicadores claves de acuerdo con las necesidades de la comunidad educativa para perfeccionar la práctica cristiana lasallista, pedagógica e institucional, que conduzcan a la calidad y calidez educativa.

Los Indicadores Claves de Rendimiento propuesto por el Equipo de Excelencia como respuesta al objetivo del proyecto se muestran en la Tabla 22. La propuesta de indicadores de rendimiento se encuentran encasillados en cinco ámbitos: académico, estudiantes, personal docente, familia y pastoral. Dichos ámbitos fueron propuestos por el Equipo de Excelencia previo al diálogo con los asesores de CODEFE de acuerdo con la experiencia de otras instituciones educativas.

Tabla 22. Matriz Indicadores Claves de Rendimiento Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle

ÁMBITO	INDICADOR	DIMENSIÓN	RESPONSABLE	HERRAMIENTAS	REVISIÓN
ACADÉMICO	Puntaje de promedios generales	Académica	Vicerrector	Actas juntas de curso	Quimestral
	Puntaje evaluaciones SENESCYT (ENES)	Académica	Vicerrector	Informes de la SENESCYT	Anual
	Puntaje evaluaciones INEVAL (Ser Bachiller)	Académica	Vicerrector	Informes del INEVAL	Anual
	Porcentaje alumnos que dominan los aprendizajes requeridos (DAR)	Académica	Vicerrector	Actas juntas de curso	Quimestral
	Porcentaje alumnos que alcanzan los aprendizajes requeridos (AAR)	Académica	Vicerrector	Actas juntas de curso	Quimestral
	Porcentaje alumnos que están próximos a alcanzar los aprendizajes requeridos (PAR)	Académica	Vicerrector	Actas juntas de curso	Quimestral
	Porcentaje de alumnos que al final del periodo lectivo rinden exámenes supletorios	Académica	Vicerrector	Actas juntas de curso	Anual
	Porcentaje de estudiantes promovidos	Académica	Vicerrector	Informes	Anual
	Porcentaje de repitencia escolar	Académica	Vicerrector	Informes	Anual
ESTUDIANTES	Porcentaje de satisfacción de alumnos, relación alumno-docente	Desarrollo humano	Coordinador DECE	Encuestas	Anual
	Porcentaje de satisfacción de alumnos con el nivel académico	Académica	Vicerrector	Encuestas	Anual
	Porcentaje de satisfacción de alumnos con las actividades extracurriculares (CLUBES)	Académica	Vicerrector	Encuestas	Anual
	Porcentaje de satisfacción de los	Académica	Vicerrector	Encuestas	Anual

	estudiantes con respecto al uso tecnológico				
	Porcentaje de satisfacción de los alumnos con respecto a los departamentos de desarrollo humano y consejería estudiantil	Desarrollo humano	Coordinador DECE	Encuestas	Anual
	Porcentaje de satisfacción de los alumnos con respecto al bar	Desarrollo humano	Coordinador DECE	Encuestas	Anual
PERSONAL	Porcentaje de satisfacción de los Docentes en los procesos de selección tutorial	Académica y desarrollo humano	Vicerrector y c. DECE	Encuestas	Anual
	Porcentaje de satisfacción en los procesos de inducción Lasallista	Pastoral	C. Pastoral	Encuestas	Anual
	Porcentaje de satisfacción del personal con respecto al clima laboral	Desarrollo humano	Coordinador desarrollo humano	Encuestas	Anual
	Porcentaje en la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	Desarrollo humano	Coordinadora desarrollo humano	Legislación de seguridad y salud en el trabajo, instrumento andino sso, sart	Anual
	Porcentaje de satisfacción del personal con relación a los directivos	Administrativa	Coordinador desarrollo humano	Encuestas	Anual
	Número de profesores utilizando correctamente el equipo tecnológico	Académica	Vicerrector	Encuestas	Anual
	Porcentaje de satisfacción del personal con respecto a la Infraestructura	Administrativa	Personal de apoyo	Encuestas	Anual
	FAMILIAS	Porcentaje de asistencia de las familias a reuniones escuelas para padres	Administrativa	Coordinador DECE	Actas de control asistencia
Porcentaje de asistencia de las familias a		Administrativa	Vicerrector	Actas de control	Anual

	reuniones entrega de reportes académicas			asistencia	
	Porcentaje de satisfacción de las familias con la atención recibida por los directivos de la institución	Administrativa	Vicerrector	Encuestas	Anual
	Porcentaje de satisfacción de las familias con la formación en valores que se imparte	Pastoral	C. Pastoral	Encuestas	Anual
	Porcentaje de satisfacción de las familias con la información que reciben de la Institución Educativa (circulares-convocatorias)	Administrativa	Secretaria	Encuestas	Anual
	Porcentaje de satisfacción de las familias con la atención recibida por parte del personal administrativo y de servicios	Administrativa	Secretaria	Encuestas	Anual
	Porcentaje de satisfacción de las familias con el servicio de transporte	Administrativa	C. Transporte	Encuestas	Anual
PASTORAL	Porcentaje de estudiantes que participan en pastoral estudiantil	Pastoral	C. Pastoral	Listas	Anual
	Porcentaje de satisfacción de alumnos con la formación religiosa que se imparte	Pastoral	C. Pastoral	Encuestas	Anual
	Porcentaje de satisfacción de las familias con la formación religiosa que se imparte	Pastoral	C. Pastoral	Encuestas	Anual
	Número de programas de ayuda social a la comunidad aledaña al colegio	Pastoral	C. Pastoral	Informes	Anual

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

Elaborado: Equipo de Indicadores

2.1.5.2. Resultados del Proyecto de Mejora: Encuestas de satisfacción a Grupos de Interés

Para el Equipo de Excelencia el objetivo fue recopilar de forma organizada opiniones y criterios de los grupos de interés de la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero “La Salle”, sobre la cadena de valor, mediante la aplicación de encuestas, para permitir la revisión de las políticas y los procesos en la Institución.

El equipo de encuestas abordó a los grupos de interés: estudiantes, padres de familia, docentes y administrativos. Además determinó el fondo y forma de los ítems de la encuesta, así como, el proceso de recolección de datos.

No se menciona el número de estudiantes encuestados como muestra de la población investigada. De acuerdo con los documentos proporcionados por el equipo de excelencia se estima que se encuestó a Educación Básica Superior o Bachillerato General Unificado en el año lectivo 2014 – 2015. Se deduce un total de 115 estudiantes encuestados según los gráficos estadísticos proporcionados por el Equipo de Excelencia.

La Rectora en entrevista personal con el investigador, mencionó que la construcción de las preguntas o ítems es propuesta por el equipo de encuestas a los directivos, quienes posteriormente revisan y aprueban. El diseño de las encuestas se enfocó en cuatro aspectos:

- Académico
- Relación estudiante – profesor
- Relación humano – cristiano
- Servicio e instalaciones

Para la construcción de las encuestas encaminadas a recabar información a los estudiantes, padres de familia y docentes se configuró similares aspectos. Cada uno de estos aspectos contiene cinco ítems de respuesta²².

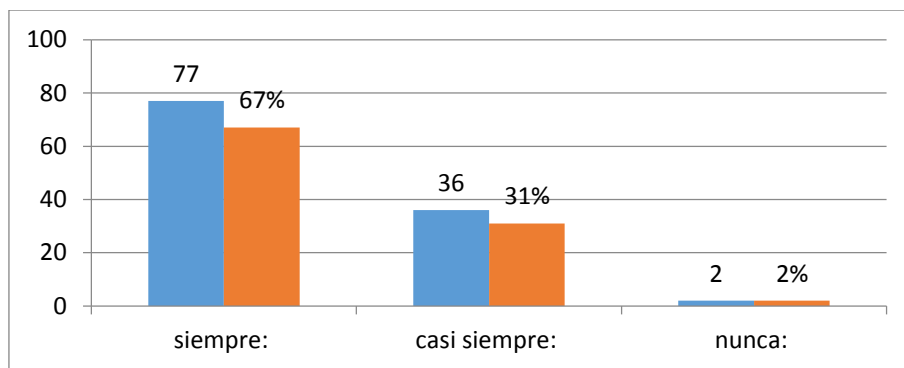
Los criterios con los cuales se evaluó cada ítem son:

²²Ver Anexos: Proyecto de Mejora Encuestas: Diseño de Encuestas.

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

Para fines de precisión de la investigación se tomó en cuenta el ámbito académico como corte para comprensión de la realidad. En las gráficas 5 – 9 se muestran los resultados obtenidos de las encuestas:

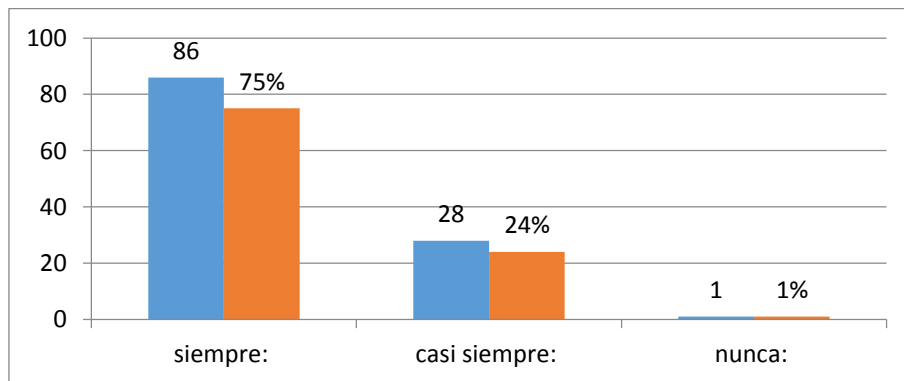
Gráfico 5. Encuesta Estudiantes – Ámbito Académico: Ítem 1. Los profesores/as se interesan por los alumnos/as.



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

Elaborado: Equipo de Excelencia Encuestas

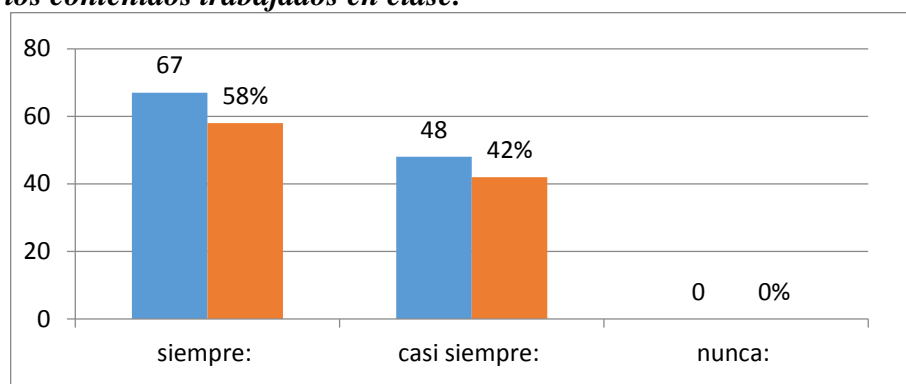
Gráfico 6. Encuestas Estudiantes - Ámbito académico: Ítem 2. Los profesores/as explican y trabajan en clase los temas de estudio



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

Elaborado: Equipo de Excelencia Encuestas

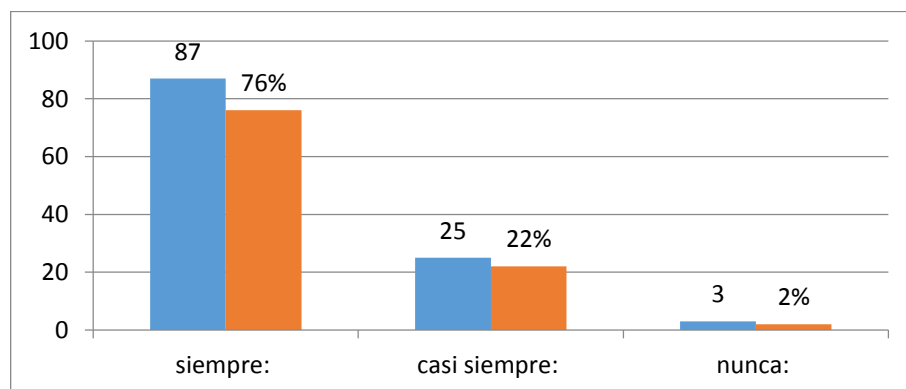
Gráfico 7. Encuestas Estudiantes - Ámbito académico: Ítem 3. Los exámenes se adaptan a los contenidos trabajados en clase.



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

Elaborado: Equipo de Excelencia Encuestas

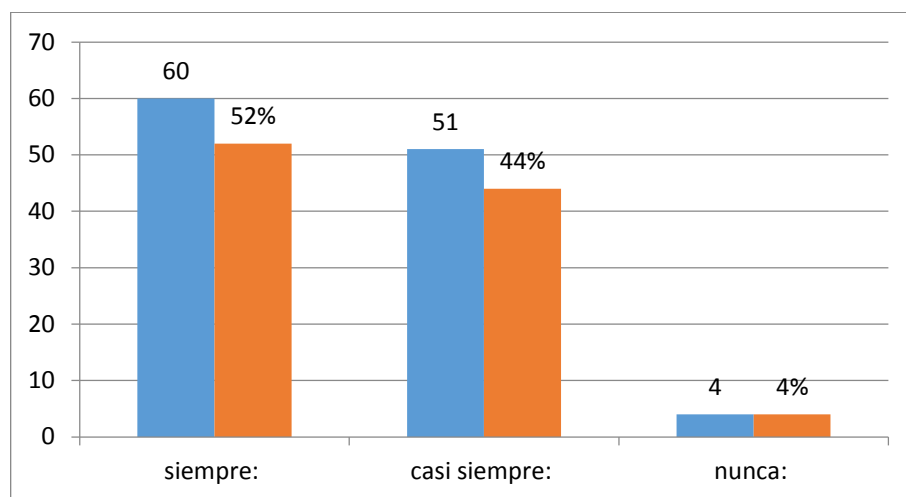
Gráfico 8. Encuestas Estudiantes - Ámbito académico: Ítem 4. El tutor o tutora se interesa por su trayectoria académica.



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

Elaborado: Equipo de Excelencia Encuestas

Gráfico 9. Encuestas Estudiantes - Ámbito académico: Ítem 5. Está satisfecho/a del ambiente de estudio y trabajo en clase.



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

Elaborado: Equipo de Excelencia Encuestas

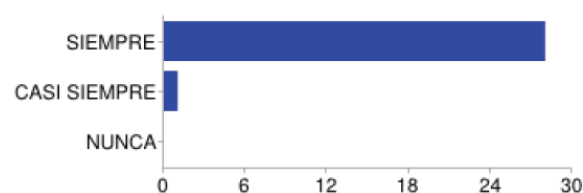
Por otro lado, las encuestas al sector administrativo se enfocaron en ítems sobre el ámbito laboral, responsabilidades, funciones, pertenencia institucional (lasallismo), relaciones interpersonales y manejo de recursos. Además, la construcción de la encuesta al personal docente se realizó por medio de la plataforma de Google Forms.

Respecto a la población investigada, para el año lectivo 2014 – 2015 en nómina de docentes se contó con 32 profesores, de los cuales se encuestó a 29 docentes.

La recopilación de datos arrojó los siguientes resultados en el ámbito académico.

Gráfico 10. Encuesta Personal Docente – Ámbito académico: Ítem 1.

Usted como docente se interesa por el cumplimiento de sus estudiantes



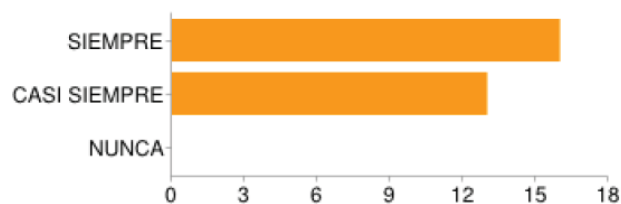
SIEMPRE	28	97%
CASI SIEMPRE	1	3%
NUNCA	0	0%

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

Elaborado: Equipo de Excelencia Encuestas

Gráfico 11. Encuestas Personal Docente - Ámbito académico: Ítem 2.

Comunica oportunamente el rendimiento de sus estudiantes a los padres de familia



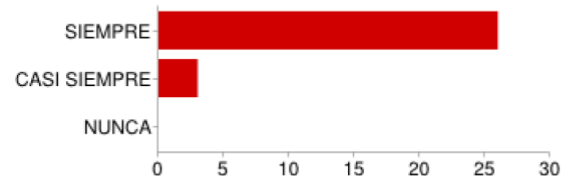
SIEMPRE	16	55%
CASI SIEMPRE	13	45%
NUNCA	0	0%

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

Elaborado: Equipo de Excelencia Encuestas

Gráfico 12. Encuestas Personal Docente - Ámbito académico: Ítem 3.

Las evaluaciones están acorde a los temas tratados en clases



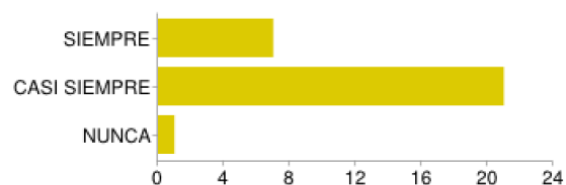
SIEMPRE	26	90%
CASI SIEMPRE	3	10%
NUNCA	0	0%

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

Elaborado: Equipo de Excelencia Encuestas

Gráfico 13. Encuestas Personal Docente - Ámbito académico: Ítem 4.

Las recuperaciones pedagógicas ayudan a mejorar el rendimiento académico



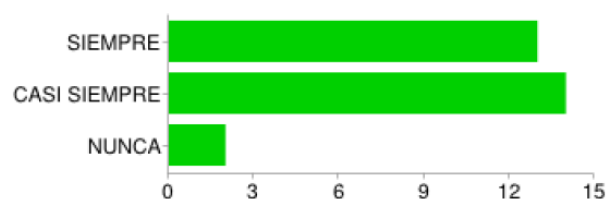
SIEMPRE	7	24%
CASI SIEMPRE	21	72%
NUNCA	1	3%

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

Elaborado: Equipo de Excelencia Encuestas

Gráfico 14. Encuesta Personal Docente - Ámbito Académico: Ítem 5.

Cumple a cabalidad el protocolo de clases



SIEMPRE	13	45%
CASI SIEMPRE	14	48%
NUNCA	2	7%

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

Elaborado: Equipo de Excelencia Encuestas

2.1.5.3. Resultados del Proyecto de Mejora: Procesos definidos y asignados

El objetivo del Equipo de Excelencia Procesos se encaminó en definir y documentar procesos claves de la Institución Educativa, necesarios para mejorar con eficacia y eficiencia todas las gestiones.

El equipo levantó procesos que se ejecutan en la Institución ubicándolos en cuatro procesos: Gestión Académica, Pastoral, Recursos y Apoyo; de estos se desprenden subprocesos:

Proceso de Gestión Académica:

Subprocesos:

- Plan curricular anual
- Planificación curricular de destrezas (planificación semanal)
- Evaluación de Aprendizajes
 - .1. Evaluación Parcial
 - .2. Examen Quimestral
 - .3. Examen Supletorio

.4. Examen Remedial

.5. Examen de Gracia

- Juntas de curso
- Refuerzo Académico
- Casa abierta
- Consejo Estudiantil
- Salida de estudiantes a clases de Educación Física

Proceso de Pastoral:

Subprocesos:

- Catequesis
- Eucaristía
- Donaciones

Proceso de Recursos:

Subprocesos:

- Uso de laboratorios
- Uso de proyectores y laptops
- Encargos de balones

Proceso de Apoyo

Subprocesos:

- Proyecto de seguridad
- Resolución pacífica de conflictos
- Control de entrada y salida de los estudiantes y docentes
- Gestión de riesgos
- Matrículas
- Atención a padres de familia
- Legalización de documentación y títulos de los estudiantes

2.1.5.4. Informe de Validación: 1° nivel “Committed to Excellence” Modelo EFQM

En enero de 2015 el validador designado por CODEFE y EUMC, realizó el proceso de verificar y validar los Proyectos de Mejora desarrollados en nueve meses a partir del mes de abril de 2014 por parte de los Equipos de Excelencia.

El informe presentado señala los comentarios y valoración general de cada Proyecto de Mejora de la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle²³:

Proyecto 1: Proceso de Fijación de Indicadores Claves de Rendimiento y sus Metas. El proyecto ha demostrado ser de alta relevancia para la Institución. Una correcta y constante aplicación de los indicadores, ayudará a la definición de acciones relevantes para la mejora continua. El proyecto ha sido definido por medio de una autoevaluación y necesidad de la Institución. Aseguren que los indicadores escogidos respondan a la Visión institucional (uso de tecnología, apoyo a los estudiantes con problemas...). Aunque los 3 proyectos fueron trabajados de manera coordinada, una mayor integración del manejo de los indicadores con los procesos institucionales, podrá asegurar la continuidad de su medición y a la mejora continua de dichos procesos. Se ha visto una comunicación limitada de los resultados de los proyectos. Aseguren comunicar los resultados relevantes a todos los grupos interés para aportar a la cultura de empoderamiento y responsabilidad de los equipos. Los resultados de los indicadores han sido definidos en cuadros anuales; aseguren definir una metodología sistemática de levantamiento de indicadores para demostrar tendencias y comparativas con otros Centros Educativos. Se han obtenido diversos aprendizajes en el proceso; aseguren documentar lo aprendido para el uso de otros grupos.

Proyecto 2: Encuesta a Grupos de Interés. La relevancia del proyecto de encuestas es muy clara, ya que desean asegurar la toma de decisiones basada en los requerimientos de los distintos grupos de interés y así lograr un futuro más claro y próspero para la organización. Reconsiderar la escala de evaluación, así como sus preguntas, por lo que tienen que basarse en experiencias de otros centros de la Red y de la estrategia institucional, asegurando que todas sus preguntas sean de interés interno y aporten al acercamiento de la visión. Las encuestas dieron claros requerimientos generales de estudiantes, padres de familia y personal. Aseguren encuestar y segmentar a todos los grupos de interés (no solamente una pequeña muestra) para una mayor precisión de las necesidades. El Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle ha obtenido aprendizajes del proyecto de encuestas, esto no finalizará hasta que los aprendizajes sean implantados a través de las mejoras que realicen. Aunque el plan no está terminado (Falta socialización de los resultados), han creado una gran cantidad de datos a través de medidas de percepción de alumnos, padres de familia y de las personas; aseguren el uso de esta información para la planificación institucional (y no

²³CODEFE. «Informe de Validación Proyectos de Mejora Modelo EFQM Colegio Francisco Febres Cordero La Salle.» *Quito, 2015.*

proyectos aislados, sino proyecto estratégicos claros) ya que los grupos de interés esperan esta información.

Proyecto 3: Marco de procesos definidos y asignados. La Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle ha trabajado con todo el personal para el desarrollo de los procesos. Una revisión de los mismos, (para eliminar conflictos, y comparar con la realidad) permitirá tener procesos más claros y definidos. Proyecto altamente interesante para el personal, lo que ha causado altas expectativas y satisfacción. Aseguren crear un sistema paralelo de levantamiento de ideas y pruebas para los ajustes de los procesos sin hacer daño al sistema. Aunque se ha hecho un trabajo de socialización de los procesos, aseguren que estos sean accesibles a todos los usuarios de manera continua.

Valoración general. Los proyectos fueron desarrollados con una limitada socialización de parte de los Equipos, lo que provoca el poco entendimiento del personal sobre el esfuerzo realizado por los directivos para lograr la Cultura Institucional y el empoderamiento de los equipos que busca la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle. Hay que comunicar los proyectos a todo el personal docente y no docente. La Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle ha definido las metodologías de ejecución con un limitado análisis de herramientas y comparativas. Un ejercicio de investigación y benchmarking podrá asegurar una mayor calidad de sus herramientas. Evaluación interna el próximo año, prepare para el próximo nivel para el 2016.

Reconocimiento. Obtiene el 1° Nivel de Excelencia, pero los tres proyectos deber ser comunicados al personal institucional.

Capítulo tres

3.1 Crítica a los resultados de los Proyectos de Mejora

3.1.1. Crítica a Matriz de Indicadores

Al observar la Matriz de Indicadores,²⁴ en el Ámbito Académico, los indicadores son muy generales en relación con la población institucional. Es decir, miden el puntaje de promedios generales de la Institución pero no por nivel y subnivel de educación²⁵; así como, su rendimiento académico. Por otro lado, existen indicadores que miden los resultados de las pruebas ENES²⁶ y Ser Bachiller²⁷, pero no existen aquellos que midan el nivel de alcance de las destrezas con criterio de desempeño por áreas académicas. Dentro de la Matriz de Indicadores se encuentra el indicador que mide el porcentaje de exámenes supletorios, pero se descarta las acciones de evaluación y retroalimentación donde se incluye: exámenes de recuperación, exámenes remediales y exámenes de

²⁴Ver Tabla 22.

²⁵ La UEP Francisco Febres Cordero La Salle oferta Educación General Básica: Preparatoria, Elemental, Media y Superior y Bachillerato General Unificado en Ciencias.

²⁶El Examen Nacional para la Educación Superior (ENES) es un instrumento que evalúa las aptitudes del aspirante. No es un examen de conocimientos. Evalúa: razonamiento verbal (Capacidad que tienen los seres humanos para el manejo del lenguaje), razonamiento numérico (Capacidad para analizar, organizar y resolver problemas matemáticos), razonamiento abstracto (Capacidad de analizar, sintetizar y resolver problemas de orden simbólico). Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano. *Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano*. s.f. <http://www.conocimiento.gob.ec/conozca-que-es-el-examen-nacional-de-educacion-superior-enes/> (último acceso: 4 de agosto de 2017). (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano s.f.). Sin embargo, Mediante el Acuerdo Interinstitucional 2014, la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación y el Ministerio de Educación no aplicarán el Examen Nacional para la Educación Superior (ENES) como requisito indispensable para el grado de los estudiantes de último año de bachillerato de las instituciones educativas del país. Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. Sistema Nacional de Nivelación y Admisión. s.f. http://www.snaa.gob.ec/wp-content/themes/institucion/comunicamos_noticias79.php (último acceso: 04 de agosto de 2017). (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación s.f.)

²⁷Las evaluaciones Ser Bachiller están compuestas de cuatro pruebas que miden el grado de dominio de los estándares de aprendizaje establecidos por el Ministerio de Educación en los campos de Matemática, Lengua y Literatura, Ciencias Naturales y Estudios Sociales. Los estándares de aprendizaje contienen los saberes y destrezas que se espera los bachilleres alcancen a lo largo de su trayectoria educativa: desde el inicio de la Educación General Básica hasta el final del Bachillerato. Las pruebas se aplicaron de manera censal, por lo tanto se evaluó a todos los estudiantes de tercero de Bachillerato de centros educativos del régimen escolar Sierra. Los instrumentos de evaluación permitieron estandarizar el examen de grado, siendo Ineval la institución decretada para llevar a cabo el respectivo proceso de recepción, calificación y publicación de los resultados a escala nacional, para todas las instituciones educativas del país. Instituto Nacional de Evaluación Educativa. Informe Nacional Ser Bachiller 2014. Informe, Quito: INEVAL, 2014. (Instituto Nacional de Evaluación Educativa 2014)

gracia²⁸, de igual manera, solo propone una medición general descartando nuevamente el nivel y subnivel de educación. Los indicadores que miden los niveles de repitencia escolar y promoción de estudiantes se encuentran en similitud a los postulados en la matriz.

Respecto a los Indicadores del Ámbito Estudiantes, la medición se enfoca en niveles de satisfacción. De estos indicadores solo existe uno que mide el nivel académico, pero se enfoca en la percepción del sujeto evaluado y no por datos de rendimiento académico. Los demás indicadores miden la percepción respecto al nivel de servicio y recursos tecnológicos que brinda la institución. También estos indicadores miden el nivel de relaciones interpersonales de los estudiantes con los docentes.

Los Indicadores que miden el Ámbito Personal, se encuentran limitados al sector docente, excluyendo al personal directivo, administrativo, apoyo y proveedores. Se enfocan, como en el ámbito anterior, en la medición de niveles de satisfacción respecto a responsabilidades adicionales a la docencia, relaciones interpersonales y manejo de recursos. Es importante señalar que el Ministerio de Educación, en el año 2012, propone Estándares de Calidad Educativa de Desempeño Profesional²⁹. Se pueden ver de manera general las dimensiones que abarcan estos descriptores en la Tabla 23 y Tabla 24.

Esta propuesta de estándares de educación, por alguna razón no se los considera como referencia para la medición de rendimiento profesional docente en la Matriz de Indicadores:

²⁸Reglamento Ley Orgánica de Educación intercultural. «TÍTULO VI. "De la Evaluación, calificación y promoción de estudiantes".» CAPÍTULO IV. "De las acciones de evaluación, retroalimentación y refuerzo académico" Art. 204 - 214. Quito: Ministerio de Educación, 2011.

²⁹El Acuerdo Ministerial Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00026-A, señala la reforma al Acuerdo Ministerial N° 0482-12, del 28 de noviembre de 2012. En su artículo único, dictamina sustituir los anexos correspondientes a los literales a) y b) del artículo 1 de los estándares de gestión escolar, desempeño profesional docente y desempeño profesional directivo por aquellos anexos al acuerdo en inicio señalado. Además, indica que los estándares de gestión escolar, desempeño profesional docente y desempeño profesional directivo serán referentes para la evaluación interna y externa orientada a la medición de la gestión escolar y el desempeño docente y directivo; los cuales serán empleados por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa – INEVAL o por cualquier otra institución que realice evaluación externa. En la sección Anexos de la presente investigación se puede ver los estándares de gestión escolar, desempeño profesional docente y desempeño profesional directivo. ECUADOR. «ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00026-A.» Reforma al ACUERDO MINISTERIAL No. 0482-12, del 28 de noviembre de 2012. Quito: Ministerio de Educación, 03 de abril de 2017. Ver Anexos reforma estándares de gestión escolar, desempeño profesional docente y desempeño profesional directivo.

Tabla 23 Estándares de Desempeño profesional Docente Ministerio de Educación 2012³⁰

Dimensión	Estándares Específicos
A	Dominio disciplinar y curricular
B	Gestión de aprendizaje
C	Desarrollo profesional
D	Compromiso Ético

Fuente: Ministerio de Educación. «Estándares de Calidad Educativa.» Quito: Ministerio de Educación, 2012.(Ministerio de Educación 2012)

Elaborado: Iván Campoverde

Tabla 24 Estándares de Desempeño profesional Directivo Ministerio de Educación 2012³¹

Dimensión	Estándares Específicos
A	Planificación Estratégica
B	Gestión Pedagógica
C	Gestión del Talento Humano y Recursos
D	Clima Organizacional y Convivencia Escolar

Fuente: Ministerio de Educación. «Estándares de Calidad Educativa.» Quito: Ministerio de Educación, 2012.(Ministerio de Educación 2012)

Elaborado: Iván Campoverde

Adicional a los Estándares de Calidad Educativa, el Ministerio de Educación desarrolló una guía de Autoevaluación Institucional que permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de procesos y resultados. Por medio de una reflexión metódica, basada en el análisis de diferentes aspectos, documentos e indicadores que facilitan a los integrantes de la comunidad educativa emitir juicios sobre la gestión escolar³².

El Equipo de Excelencia sobre el proyecto de Indicadores debió considerar ideas sobre los aspectos con las cuales el Ministerio de Educación propuso la autoevaluación institucional. Brevemente se presentan aspectos que podrían incluirse en la construcción de la Matriz de Indicadores. Ver Tabla 25.

³⁰Ver Anexos: Estándares de Desempeño profesional Docente Ministerio de Educación.

³¹Ver Anexos: Estándares de Desempeño profesional Directivo Ministerio de Educación.

³²Ministerio de Educación. «Autoevaluación Institucional» Quito: Ministerio de Educación, 2013.(Ministerio de Educación 2013)

Tabla 25 Aspectos a considerarse en la autoevaluación institucional Ministerio de Educación

Tipo de Evidencia	Descripción
Cuantitativas del rendimiento de la institución educativa	La pérdida escolar de los estudiantes a lo largo de su trayectoria, así como los altos porcentajes de repetición, deserción y ausentismo
Nivel de aprendizaje de los alumnos	Contar con información sistematizada que permita identificar las fortalezas y debilidades de los aprendizajes logrados (resultados de aprendizaje por nivel y subnivel).
Procesos internos del establecimiento educativo	Cinco dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica • Gestión Administrativa • Pedagógica Curricular • Convivencia Escolar • Relación del centro educativo con la comunidad
Opiniones de los padres de familia	Mirada externa que valida o cuestiona percepciones de la comunidad educativa

Fuente: Ministerio de Educación. «Autoevaluación Institucional» Quito: Ministerio de Educación, 2013. (Ministerio de Educación 2013)

Elaborado: Iván Campoverde

Es importante mencionar que el Estado ecuatoriano propone alcanzar una sociedad del conocimiento para pasar de una economía de recursos finitos (recursos) a la economía del recurso infinito: el conocimiento. Además, centra sus esfuerzos en garantizar educación para todos, bajo condiciones de calidad y equidad³³, según lo manifiesta en el Plan Nacional de Buen Vivir 2013 – 2017. En la política 4.4 de este documento, señala que el Estado busca mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad.³⁴

³³ Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017. «Objetivo 4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.» *Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades, 2013

³⁴ *Ibíd.* 170

La estrategia a) de política 4.4, busca fortalecer los estándares de calidad y los procesos de acreditación y evaluación en todos los niveles educativos, que respondan a los objetivos del Buen Vivir, con base en criterios de excelencia nacional e internacional. Es decir, con el cumplimiento de los estándares de calidad la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle puede alcanzar su misión y visión. Además, en la estrategia b) se propone establecer mecanismos de apoyo y seguimiento a la gestión de las instituciones educativas, para la mejora continua y el cumplimiento de estándares de calidad³⁵. Con esto, el Estado permite a la educación postularse al uso de modelos de gestión de la calidad con base a estándares propios de nuestro sistema educativo³⁶.

Para la construcción de la matriz de indicadores, se requiere la atención de los lineamientos educativos propuestos por el Ministerio de Educación, así como, de las posturas políticas de Estado. Esta herramienta debe partir de elementos preconstituidos para alcanzar la calidad educativa de la Institución.

Por otro lado, el Equipo de Excelencia del Proyecto de Indicadores Claves de rendimiento, incluyó medir la percepción de los padres de familia por medio de niveles de satisfacción y determinar el porcentaje de asistencia a convocatorias emitidas por la Institución. En los indicadores propuestos por el equipo, se descartan elementos como los de aprendizajes y atención a procesos pedagógicos.

La Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle al ser una institución católica se encuentra bajo los lineamientos eclesiales de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana. Es necesario mencionar que este emitió en el año 2013 Estándares para la Educación Religiosa Escolar.

En dicho documento se manifiestan el perfil de salida del área académica de Educación Religiosa Escolar³⁷³⁸. Al observar los indicadores del Ámbito: Pastoral, propuestos por el Equipo de Excelencia: Indicadores, se pretende medir el porcentaje de

³⁵Ibíd. 170.

³⁶Ver Anexos. Política 4.4 y estrategias Plan Nacional de Buen Vivir

³⁷ Conferencia Episcopal Ecuatoriana. «*Comisión Episcopal de Educación y Cultura.*» Estándares para la Educación Religiosa Escolar. Quito, 2013.

³⁸Ver Anexos: Perfil de salida de los estudiantes de Educación General Básica. Estándares conferencia Episcopal Ecuatoriana.

participación en el club de pastoral, nivel de satisfacción de los estudiantes y representantes con respecto al ámbito religioso de la Institución. Esta propuesta se encuentra fuera de los lineamientos de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana.

La Matriz de Indicadores propone medir estos resultados de los tres últimos años lectivos de la Institución para determinar una tendencia de desarrollo. Sin embargo, para el Equipo de Excelencia, como se analiza más adelante, fue complejo comprender el lenguaje de la Gestión de la Calidad y determinar con precisión los indicadores que se pretende medir.

Respecto a los datos que permitan un análisis de los indicadores, no existe un registro o cifras que señale la realidad de la Institución por medio de indicadores de rendimiento salvo su presentación en la Matriz, durante el tiempo que demandó el proceso de validación y obtención del 1° Nivel de Excelencia del Modelo EFQM.

En la actualidad la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero se encuentra en proceso de alcanzar el segundo nivel de excelencia del Modelo EFQM. Según explica la Rectora, existe un mejor entendimiento de la Matriz de Indicadores y, por tanto, se toman decisiones a la luz de los datos que arroja esta herramienta de gestión. Menciona que el indicador de número de estudiantes en la institución señala un crecimiento de 36 estudiantes. Es decir, para el año lectivo 2015 – 2016 tuvieron una población de 580 estudiantes; en el año lectivo 2016 – 2017 tuvieron 616 estudiantes y aspiran llegar para el año lectivo 2017 – 2018 a 680 estudiantes. Este indicador les permite tomar decisiones sobre el número de estudiantes por aula, su ubicación y la distribución del personal docente con su respectiva carga horaria para cada año lectivo.

3.1.2. Crítica a Encuestas a los Grupos de Interés

Como se observa en los Gráficos 5 – 9, expuestos en el capítulo dos, se aborda el ámbito académico a los estudiantes; sin embargo, de estos ítems solo el Gráfico 6 y el Gráfico 7 hacen referencia al proceso de enseñanza aprendizaje, pero se refieren a la percepción del estudiante en explicación de la clase y la evaluación de destrezas.

De los Gráficos expuestos del ámbito académico de la encuesta a los docentes, el Gráfico 14 brinda una respuesta sobre el proceso de enseñanza aprendizaje; sin embargo, la percepción del docente sobre esta realidad no alienta a una mejora de los aprendizajes en los estudiantes.

Respecto al ámbito Padres de Familia se encuentran similares a los resultados presentados en las dos encuestas anteriores. Esto invita pensar que existe limitada asertividad en la indagación de datos por parte del equipo de encuestas, con miras a la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

Por otro lado, es necesario señalar que las encuestas no fueron aplicadas a los directivos y al personal de apoyo de la Institución.

Según el Excoordinador de los Equipos de Excelencia, se presentó a los directivos los resultados de las encuestas previo a la Validación de los Proyectos de Mejora. Sin embargo, no se tomaron acciones en el año lectivo 2014 – 2015 que inviten a la mejora académica.

Actualmente la Rectora de la Institución menciona que toman decisiones a la luz de las encuestas realizadas a los grupos de interés. Esta acción lo realizacomó efecto del acompañamiento que reciben para obtener el segundo nivel del Modelo EFQM. Es decir, resultados del primer nivel no son observables o no se los obtiene, salvo la construcción y aplicación de encuestas a los grupos de interés.

Otra de las acciones que el equipo de encuestas propuso fue vincular los resultados de la información recopilada con la matriz de indicadores claves de rendimiento. Pero como se mencionó anteriormente no se realizaron acciones de mejora con la herramienta matriz de Indicadores.

3.1.3. Crítica a la Lista de Procesos

Levantar un proceso y subproceso consiste en identificar las acciones que realiza un profesional dentro de la Institución. Se priorizan aquellos de más relevancia para la organización; una vez finalizada esta acción, por medio de la plantilla de procesos se

explica los pasos a seguir para cumplir con la acción específica, junto a un flujograma que explica gráficamente el procedimiento de cada proceso y subproceso³⁹.

Para el Equipo de Excelencia Procesos, desarrollar el proyecto demandó entender qué procesos y subprocesos son los esenciales para la Institución y de esta manera socializar y difundir su utilización.

La dificultad que se presentó fue el empoderamiento de la comunidad educativa del trabajo realizado por parte del Equipo de Excelencia Procesos. Para los mismos directivos fue complejo regirse a los ajustes de los subprocesos levantados. Por ejemplo, los docentes una vez, que se socializó el subproceso de Planificación Curricular, debieron cumplir con las sugerencias de optimización, sin embargo, se efectuaban sin regirse a lo propuesto por el equipo. Sucedió por igual con respecto al proceso de evaluación de aprendizajes y sus respectivos subprocesos, estos se desarrollaron sin observar los ajustes que se realizó. Es decir, el producto que arrojó el equipo de procesos no se lo ejecutó y fue un trabajo donde se invirtió: recursos, tiempo y espacios.

Existe la excepción de los procesos de matrículas pues se optimizó el tiempo de estancia de los padres de familia de 60 minutos a 20 minutos.

El manejo de recursos se optimizó de manera no tan relevante. El proceso de retirar los proyectores y computadores de la dependencia que los custodia se lo efectuó adecuadamente, pero su utilización en el proceso de enseñanza aprendizaje no fue trascendental para beneficio de los estudiantes,⁴⁰ porque no todos los docentes utilizaban este recurso para beneficio de aprendizaje de los estudiantes para evitarse el proceso de solicitud de recursos.

3.2. Resultados no esperados de la implantación del Modelo EFQM en la Unidad Educativa Francisco Febres Cordero La Salle

³⁹Ver Anexos: Proyecto de Mejora Procesos: Plantilla de Procesos (ejemplo)

⁴⁰El equipo de Encuestas indagó a los estudiantes respecto a poseer en la Institución recursos pedagógicos (audiovisuales, biblioteca, teatro, etc.) para la realización de actividades escolares, alcanzando un porcentaje del 73%. Sin embargo no existe un ítem que mencione la efectividad o asertividad del empleo de estos recursos en bien de los aprendizajes de los estudiantes. Existe aún la tendencia de estudiantes que deben rendir exámenes supletorios. Y si bien es cierto existen varios factores que afectan a este resultado, son los recursos pedagógicos y su adecuado empleo los que facilitan los aprendizajes de los estudiantes.

En el informe de validación, que se expone en el capítulo anterior, se indica el alcance del primer nivel de calidad “Committed to Excellence” FirstStar Modelo EFQM. Sin embargo, existe incertidumbre sobre el porqué reciben el reconocimiento. En la información recopilada sobre los proyectos de mejora, se evidencia la falta de pertinencia en sus propuestas y resultados, en especial en el aspecto educativo. Esta falta de criterios respecto al alcance del sello de calidad invita a pensar en la existencia de subjetividad o juicios de valor para certificar a la institución por quienes evaluaron a la institución.

La ausencia de los estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación, así como los estándares de educación religiosa escolar de la Curia Metropolitana de Quito, corroboran la falta de criterios educativos con los cuales los productos de los proyectos de mejora se elaboraron. A pesar de contar con el apoyo del estado, así como, lo señala el objetivo 4.4 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 en su literal b) “establecer mecanismos de apoyo y seguimiento a la gestión de las instituciones educativas, para la mejora continua y el cumplimiento de estándares de calidad”⁴¹.

No obstante, ya con el reconocimiento, la institución buscó ejecutar los proyectos de mejora durante el año lectivo 2015 – 2016. Además, organizó a los Equipos de Excelencia con nuevos integrantes, rotando al personal. Frente a la llegada de nuevos profesionales a la organización se realizaron inducciones respecto al Modelo EFQM y a las acciones que se desarrollarían en función de la ejecución de los proyectos de mejora. Incluso se pretendió desarrollar otro proyecto de mejora: Manual de Procesos y Funciones, sin llegar a concretar mayor trabajo, a tal punto que de los 20 enfoques tratados en la autoevaluación no se abordó ninguno más.

Posterior a este alcance, las decisiones de los directivos no fueron tomadas desde el Modelo EFQM. El Equipo directivo mantuvo un orden de reuniones semanales para la organización de las acciones de la institución, las cuales, no se las abordó considerando los resultados de los proyectos de mejora.

⁴¹ Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. «Objetivo 4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.» Política 4.4. Estrategia b). Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2013.

Las responsabilidades propias del docente respecto a su perfil profesional no disminuyeron, sino lo contrario, aumentó el trabajo, lo que generó inconformidad e incluso niveles de estrés.

Para el Vicerrector de la Institución,⁴² la complejidad de ejecutar los Proyectos de Mejora se debe a la predisposición de los docentes. Percibe una actitud reacia al trabajo. Otro de los factores que cita es la comprensión del Modelo EFQM y los procesos que conllevan su desarrollo y posterior ejecución. Menciona que se requirió mayor capacitación sobre el Modelo EFQM por parte del CODEFE a la Institución. Reconoce que existió dificultad en los tiempos que demanda las reuniones de los Equipos de Excelencia. Frente a esta situación los miembros de cada equipo sentían un rechazo a la actividad.

Para septiembre de 2017 la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle, junto a otras instituciones lasallanas, bajo la dirección de la Comisión de Excelencia del Sector Ecuador del Distrito Lasallista Norandino, busca alcanzar un segundo nivel de Calidad del Modelo EFQM. Parte con la asesoría de un nuevo Broker⁴³ de Gestión de Calidad de EUMC, el Arq. Alfredo Alava Vera asesor EUMC del Modelo EFQM. Esta persona conoce de procesos educativos. Según la Rectora de la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle, la asesoría se encamina a retomar el trabajo realizado en el primer nivel de calidad provocando reacciones positivas tales como: aumentar el número de indicadores de la Matriz de Indicadores y tomar decisiones a la luz de este instrumento, responder a las necesidades de la Institución por medio de los resultados de las encuestas de satisfacción y optimizar procesos de la Institución frente al trabajo que realiza el equipo de Excelencia Procesos.

Para esta segunda experiencia con el Modelo EFQM, la institución debe abrir espacios de análisis y reflexión para la toma de decisiones en bien de la comunidad educativa, así como, fiscalizar el trabajo con el fin de mejorar los procesos educativos de la institución.

⁴²Ver Anexos: Entrevista a Vicerrector de la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle.

⁴³Persona que, por oficio, actúa como intermediaria en operaciones de compra y venta de valores financieros y de acciones que cotizan en bolsa.

Para la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle, postularse a la obtención del 1° nivel de Excelencia “CommittedtoExcelence” del Modelo EFQM; demandó apropiarse de los conceptos y posturas que el modelo de gestión exige. Una tarea que invitó a la organización educativa a asumir una actitud autodidacta respecto al lenguaje propio de la gestión de calidad.

En el Capítulo uno, se menciona que la naturaleza de la educación radica en sus metas. Sin embargo, para quienes desarrollaron los proyectos de mejora, operativizar e identificar dichas metas se encontraron con dos problemas: el primero fue identificar los elementos claves que configuran las dimensiones: académico, administrativo y pastoral; el segundo fue precisar la relación de éstas dimensiones en miras de una adecuada Gestión de la Calidad.

Por otro lado, las exigencias propias de los procesos educativos no podían detenerse mientras se entendía el Modelo EFQM; por tanto, demandó exigir al profesorado cumplir con sus obligaciones curriculares tales como: planificación curricular, proceso áulico de enseñanza y aprendizaje, evaluación de aprendizajes, talleres de refuerzo, atención a padres de familia, etc. Adicional, debieron cumplir con el desarrollo de los proyectos de mejora en tiempos limitados que la institución le disponía. Esto generó una falta de interés y desmotivación para el desarrollo de los proyectos de mejora.

En este contexto de premura, congestión y exigencia la comprensión de los conceptos de la gestión se limitó. Es decir, identificar los elementos claves de las dimensiones no fue tarea fácil. Se requería de espacios necesarios para el debate, reflexión, análisis y toma de decisiones para comprender los enfoques de la Gestión de la Calidad.

Ahora bien, es cierto que algunos de estos términos se los observa en el currículo. Tal es así que si nos referimos a Indicador⁴⁴ se lo entiende como descriptor de

⁴⁴En el contexto educativo los indicadores educativos por ejemplo dan respuesta a la situación del Sistema Nacional de Educación y describen el impacto de las acciones de política pública. Se los obtiene en base al Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE). Ministerio de Educación. *Ministerio de Educación*. 2017. <https://educacion.gob.ec/indicadores/>.

los logros de aprendizaje que los estudiantes deben alcanzar en los diferentes subniveles de la Educación General Básica y en el nivel de Bachillerato General Unificado⁴⁵.

Es decir, los docentes comprenden este término indicador, lo asocian con la contextualización de lo que se pretende evaluar, la observan desde la dimensión organizativa del currículo, la cultura o contexto de los estudiantes y/o institución.

En el momento en que se diseñó y desplegó los proyectos de mejora el problema fue interrelacionar los elementos del Modelo EFQM en la construcción de una propuesta estratégica como producto de desarrollo entre los Equipos de Excelencia y sus respectivos proyectos de mejora.

Existe un divorcio en el lenguaje de los Enfoques de la Gestión de la Calidad, manifestado en el desarrollo de los proyectos de mejora del Modelo EFQM y el lenguaje Educativo. Para el ex Rector de la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle⁴⁶, en comunicación personal con el autor de la presente tesis, esta situación se presenta porque “El personal docente realiza acciones de cualquier tipo, de hacer por hacer, no existe un trabajo comunitario. El profesional realiza su trabajo personal hasta donde puede y le permite la situación. Es decir, se van creando actividades muy personales, que no tienen una meta, ni un ideal.”⁴⁷

El docente es el ejecutor de los ideales, las propuestas pedagógicas, los lineamientos curriculares direccionados por los directivos. Sin embargo, si el líder de la institución no se encuentra alineado o encamina adecuadamente a su equipo de trabajo, en verdad, se realiza acciones por acciones, sin un sentido de pertenencia⁴⁸.

⁴⁵Ministerio de Educación. *Currículo de los niveles de educación obligatoria*. Quito: Ministerio de Educación, 2016.

⁴⁶ El Hermano Jaime Revelo Arcos actualmente es el Coordinador de la Pastoral Pedagógica del Sector Ecuador. (Distrito Lasallista Norandino Sector Ecuador 2017)

⁴⁷Ver Anexo Entrevista Exrector de la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle. Revelo, Hno. Jaime. «Ex Rector Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle.» *entrevistado por Iván Campoverde*. Quito: Distrito Lasallista Sector Ecuador Casa Central, 30 de junio de 2017.

⁴⁸Las prácticas de un directivo, en este caso el director o el rector, son las de animar la gestión administrativa – pedagógica, siendo el responsable directo de los resultados que se esperan alcanzar, así como, los procesos que se deben acompañar para lograr los objetivos planteados, provocando realizar evaluaciones constantes en el desarrollo y alcance de los objetivos estratégicos. Debe además, propiciar un ambiente de participación y aprendizaje en toda la comunidad educativa. En concreto, su papel apunta al

El docente desde su postura educativa puede generar un cambio social. Pensar la educación en miras de la construcción de una sociedad ideal. Por tanto, el aporte del profesor debe manifestarse por medio de posturas teóricas, filosóficas e incluso curriculares.

En este dilema se encuentra la relación del Modelo EFQM y la postura pedagógica de la institución. Demanda un punto nexos en el cual converjan con miras a una educación de calidad y calidez.

De este análisis de la inserción del Modelo de Gestión de la Calidad Educativa y la postura académica, existe la percepción de premura por parte de los directivos de la institución en postular por un certificado de calidad.

La institución requiere tomar conciencia sobre calidad educativa con miras a la atención de las necesidades académicas. El contexto en el que se desenvuelve la educación ecuatoriana no debe buscar competitividad empresarial entre instituciones educativas con el objetivo de obtener adeptos en sus aulas. La imagen de la unidad educativa, a pesar de contar con una reducida población estudiantil, según como lo expone la rectora, puede mejorar con implementar procesos de mejora en la enseñanza aprendizaje. Los resultados en los aprendizajes son el mejor certificado de calidad que puede presentar una institución educativa a la sociedad.

óptimo desarrollo de los procesos pedagógicos, como de los procesos administrativos, para que se mantenga el establecimiento en buenas condiciones. Podemos acotar que el propósito de dirigir se encamina alcanzar metas, disponer elementos de la organización para obtener resultados. Es un proceso social que activa, fomenta, encauza otros procesos sociales necesarios para que la organización cumpla las funciones para la cual fue creada. Al observar la dirección de instituciones educativas ecuatorianas; por lo general, se encuentran bajo la gestión de docentes que alcanzaron logros profesionales durante su estancia en las aulas de clase de manera eficaz, siendo competentes y coherentes con su consagración de maestros. “Cerca del 53% de directivos tienen títulos de licenciatura en educación y apenas el 5% con una formación de postgrado; además, el 20% poseen un formación docente no universitaria que la ofrece los Institutos Superiores Pedagógicos (ISPED), 11% de bachilleres en educación (Docentes con formación normalista) y un 7% con otros títulos no docentes” Fabara Garzón, Eduardo. *Los directivos de las instituciones educativas. Situación en el Ecuador*. Quito, Ecuador, 2014. Actualmente, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) del Ecuador establece que para asumir cargos directivos como Rector o Vicerrector, de una institución educativa, es imprescindible poseer un título profesional docente o ser profesionales de un área de interés para el sector educativo de post grado relacionado a educación. Ley Orgánica de Educación Intercultural. «Título V. "De la Carrera Educativa" .» *Capítulo II. "De los concursos de méritos y oposición para llenar vacantes de docentes públicos" Art. 109 -110. n° 572*. Quito: Registro Oficial, 25 de agosto de 2015.

No obstante, el acercamiento al primer nivel de calidad del Modelo EFQM, solo arroja el nivel de madurez de excelencia y el tipo de gestión de la institución. Así que con el ejercicio de acercarse a un segundo momento de certificación podrá alcanzar mejora en los procesos educativos.

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

El aporte del Modelo EFQM al proceso de enseñanza y aprendizaje va desde lo exterior al interior. Desde la toma de decisiones en el equipo directivo hasta la presentación de una tarea escolar por el estudiante al profesor,⁴⁹ alcanzando la destreza con criterios de desempeño. Por otro lado, con base en la realidad con la que vive otra institución educativa, que no incluyó en sus procesos de mejora continua modelos gestión, se puede apreciar como la metodología de enseñanza aprendizaje exige que se modifique los procesos de gestión.

La Unidad Educativa Particular (UEP) Fernández Salvador Villavicencio Ponce (FESVIP) de la Ciudad de Quito⁵⁰, optó mejorar los procesos de aprendizaje con la implementación del modelo de investigación Ciclo de Indagación de KathMurdoch⁵¹.

⁴⁹La analogía se muestra como hipótesis del efecto del modelo de gestión en el aula de clase. En la Institución no se encontró evidencia que demuestre que la inserción del Modelo EFQM en la UEP Francisco Febres Cordero La Salle exista mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

⁵⁰ La UEP Fernández Salvador Villavicencio Ponce se encuentra ubicada en el tradicional barrio la Villa Flora al sur de la Capital. Se rige bajo los lineamientos de la Iglesia Católica. Forma holísticamente con calidad y calidez a alrededor de 1200 niños /niñas y adolescentes, participativos en educación: Inicial, Educación General Básica y Bachillerato General Unificado mediante una gestión eficiente y eficaz, fortalecida con el talento humano preparado para formar personas responsables, justas, críticas, solidarias, incluyentes, ávidos de conocimiento y servicio; con sentido de pertenencia a la Iglesia e identidad nacional guiados por Jesucristo como hermano, amigo y maestro.

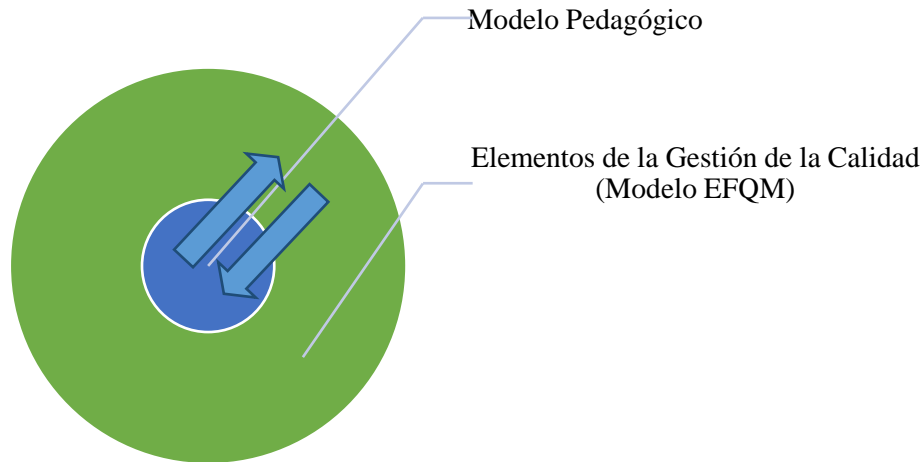
⁵¹Murdoch, Kath. «*Kath Murdoch Education Consultant*.» 2016.
<http://www.kathmurdoch.com.au/>.(Murdoch 2016)

La metodología Ciclo de Indagación, consiste en que el estudiante parte de una pregunta o interrogante que lo invitan a indagar posibles respuestas. El objetivo de esta metodología no es el encuentro de una respuesta correcta, sino la apropiación del conocimiento en el camino o el tiempo que dura la búsqueda. El Ciclo de Indagación invita a trabajar en el aula de clase con recursos que le permitan al estudiante indagar o investigar contenido científico por medio de bibliotecas físicas o virtuales (base de datos), análisis de información multimedia, encuentro de la realidad por medio de estudios de campo. La utilización de un texto escolar es contra productiva para el estudiante pues limita su indagación. El docente debe planificar la clase provocando al estudiante a investigar y, por tanto, requiere que el aula de clase tenga recursos tecnológicos para el análisis de conocimientos. Este trabajo pedagógico requiere que exista una reducción en el número de estudiantes (aproximadamente 30 estudiantes máximo) para un adecuado aprendizaje.

La realidad de la UEP FESVIP, demanda a los directivos tomar acciones de carácter económico, administrativo y pedagógico para ajustar los procesos de gestión en favor de atender a la propuesta metodológica Ciclo de Indagación.

Como se observa en el Gráfico 15, en la interacción de los elementos de la Gestión de la Calidad y los modelos pedagógicos, existe afectación mutua. Si la gestión realiza cambios en la toma de decisiones de la institución afectará a los procesos de enseñanza aprendizaje y si estos implementan elementos pedagógicos afectarán en los procesos de gestión.

Gráfico 15. Relación de los Elementos de la Gestión de la Calidad y el Modelo Pedagógico



Elaborado: Iván Campoverde

En este punto, es importante aclarar que la educación o la escuela, no puede ser vista desde la sinonimia con las empresas, debido a que los estudiantes no son un producto que arroja una *cadena de valor*. En el lenguaje de la EFQM los estudiantes se los considera clientes o destinatarios inmediatos del servicio educativo. Sin embargo, podemos entender desde la analogía, al “incorporar el concepto de gerencia social⁵² para adoptar de nuevo significado a las funciones de los actores educativos, al establecer una relación de semejanza —“lo gerencial”— entre dos lógicas diferentes: la del interés privado y la del interés público o social; en nuestro caso la del interés social por la calidad educativa”⁵³.

Cuando hablamos de calidad educativa, ingresamos a un campo donde el término calidad es muy común en todo ámbito social y de actividad humana. Lo encontramos en la salud, en la tecnología, en los avances científicos, en la industria; se lo emplea como lenguaje técnico: calidad de imagen, calidad de detalle. En el ámbito educativo, se lo

⁵²La gerencia social responde a las demandas de la ciudadanía por una mejor gerencia de las intervenciones que propone mejorar las condiciones de vida de la sociedad y facilitar la transición hacia un futuro mejor. Mokate, Karen, y José Jorge Saavedra. *Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas*. New York: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, 2006.

⁵³D’Eramo, Daniel Eduardo. «Gerencia educativa como ámbito de la gerencia social.» En *Gerencia social en América Latina: enfoques y experiencias innovadoras*, de Isabel Licha. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo, 2002.

acuña como lema dentro de seminarios, congresos, conferencias, etc. Es decir, podemos decir que la Calidad es [...] y al efecto se hace otra cosa.

La cercanía de una definición clara y concisa de Calidad, no es muy próxima; porque se pretende entenderla como sinónimo de eficacia. Desde esta premisa una empresa, un equipo de futbol, un medio de transporte será eficaz si alcanza los objetivos deseados. Sin embargo, si pensamos como lo dice el refrán: el fin justifica los medios; se descarta lo eficiente que puede ser una institución, pues es necesario organizar y optimizar los recursos y medios para alcanzar los resultados. A pesar de esto, la eficiencia, tampoco debe ser vista como un sinónimo de calidad. Para Morrish (1978) “se puede ganar eficiencia y economía en el campo de la educación por expensas del desarrollo del pensamiento reflexivo, de las actitudes sociales y de la creatividad”⁵⁴.

También se asocia a la calidad con los niveles de satisfacción de los clientes. En el modelo EFQM, se mide a la Calidad por medio de la percepción de la satisfacción de los grupos de interés. Este juicio proviene de encuestas o la observación de personas. Por ejemplo, indica que en un partido de futbol, el público está satisfecho con su equipo, no solo por el número de goles anotados, sino por la afluencia de la hinchada al estadio, la cantidad de personas en las barras y estado de ánimo que manifiesten. Esta concepción de la calidad está presente en la Unidad Francisco Febres Cordero La Salle, cuando el Vicerrector, Msc. Fernando Guerrero, la describe como “la búsqueda de la satisfacción de los diferentes procesos de gestión, de los integrantes de la comunidad educativa”⁵⁵.

El término, está ligado a la competencia entre las empresas con el objetivo de buscar clientes y mantenerlos por medio de la oferta de productos, servicios y bienes cada vez mejores, cada vez más de calidad. Las instituciones educativas, en el marco de este contexto, buscan mejorar sus procesos en miras de obtener y mantener adeptos respecto al servicio educativo que proporciona.

⁵⁴Morrish, Ivor. *Cambio e Innovación de la enseñanza*. Salamanca: Ediciones Anaya, 1978.

⁵⁵ Guerrero, Fernando. «Vicerrector Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle.» *entrevistado por Iván Campoverde*. Quito: Colegio Camilo Ponce Enríquez, 10 de julio de 2017.

Para la Rectora actual de la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle, Esp. Teresita Estévez, el “obtener una certificación de calidad tiene que llevar a buscar metas profesionales y cambiar la forma de actuar [docente]. Beneficiar a la Institución con una mirada desde la sociedad: “Están certificados [Institución] deben ser buenos”. Los padres podrían adoptar una respuesta más comprometida, porque se sentirán actores de un proceso de calidad.”⁵⁶

Quienes buscan el servicio académico requieren que la Institución educativa posea títulos que certifiquen la calidad educativa. De esta manera, obtienen una garantía respecto a un mejor aprendizaje o mejores opciones de vida en relación con sus congéneres.

Para el Ministerio de Educación del Ecuador, respecto a la calidad en la educación menciona que:

El propósito que definamos para la educación es determinante para dar sentido a la expresión “calidad educativa”. Muchos creen equivocadamente que existe un consenso sobre cuáles deben ser los fines de la tarea educativa, cuando en realidad esto depende de la manera de como las personas conciben la sociedad ideal, a cuya consecución debería contribuir el sistema educativo como mecanismo de socialización y de creación de capacidades y emprendimiento para transformar y mejorar la sociedad⁵⁷.

Pensar la educación es un punto neurálgico para las instituciones educativas. Demanda que los directivos, los docentes, los padres de familia y/o representantes legales de los estudiantes y los mismos estudiantes visualicen una sociedad ideal.

Los directivos de las instituciones educativas que postulan certificaciones de calidad por medio de modelos de gestión, requieren apropiarse del lenguaje propio de la gestión y tomar decisiones con miras a conjugar estas dos realidades.

Es preciso que quienes busquen que la educación sea de calidad, no confundan el propósito de educar con beneficio económico. Se requiere que los lineamientos directivos animen a la gestión de la calidad con los procesos pedagógicos y estos con la gestión.

⁵⁶Ver Anexos: Entrevista Rectora de la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle. Estévez, Teresita. «Rectora Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle.» entrevistada por Iván Campoverde. Quito: UEP Francisco Febres Cordero La Salle, 12 de julio de 2017.

⁵⁷ Ministerio de Educación. «*Estándares de Calidad Educativa.*» Quito: Ministerio de Educación, 2012

Como se habló en el primer capítulo, la educación debe apuntar al mejoramiento de la persona en su totalidad y a cada persona. Con esta idea la persona será dueña de sus actos. Con la educación existe una dignificación de la persona. No es una simple transmisión de saberes o adoctrinamientos.

Para San Juan Bautista de La Salle “el fin de este Instituto es dar cristiana educación a los niños; y con este objeto tiene las escuelas, para que, estando los niños mañana y tarde bajo la dirección de los maestros, puedan éstos enseñarles a vivir bien, instruyéndolos en los misterios de nuestra santa religión, inspirándoles las máximas cristianas, y darles así la educación que les conviene.”⁵⁸

La educación es el medio por el cual el ser humano puede vivir bien, se dignifica y contribuye a una sociedad ideal.

Para finalizar, si bien la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle no evidencia una respuesta educativa por medio del alcance del Primer Nivel de Calidad “CommittedtoExcellence”, si presenta evidencias de afectación en el lenguaje de la educación, gracias a la presencia del Modelo EFQM. Se espera que con el ejercicio de obtención del segundo nivel de calidad sus procesos generen mejoras en la enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

⁵⁸De La Salle, John Baptist. «Rule and Foundational Documents.» En Que la escuela vaya siempre bien, de Hermanos de la Escuelas Cristianas, 305. Roma, Italia: Consejo Internacional de Investigación y Recursos Lasalianos, 2013.

Conclusiones

Como cierre de esta investigación sobre los resultados en el ámbito educativo del Primer Nivel de Excelencia “CommittedtoExcellence” del Modelo EFQM en la Unidad Educativa Francisco Febres Cordero La Salle, se expresa a continuación una serie de reflexiones, las cuales sirvan como una introducción para el debate sobre la relación de los Modelos de la Gestión de la Calidad y la Educación.

- Con la investigación y análisis de los proyectos de mejora del Modelo EFQM desarrollados en la institución, existe la percepción de que los directivos se apresuraron en postular por un certificado de calidad.
- Los Proyectos de Mejora desarrollados arrojan resultados que debieron atender los directivos. Es necesario un acercamiento de análisis y reflexión para la toma de decisiones en bien de la comunidad educativa. Realizar acciones que obliguen a los modelos de gestión de calidad trabajar sin una relación con la educación se convierte en doble trabajo y en congestión de tiempo y recursos.
- Como resultado de la autoevaluación con la herramienta Quick Check se obtuvo tres proyectos de mejora. Sin embargo, durante la investigación no se encontró evidencia de la labor de los demás enfoques (17 enfoques). Existe la intencionalidad de desarrollar un proyecto llamado Manual de perfiles y funciones. Pero no hay documentos que avalen su realización y desarrollo.
- Respecto al Informe de Validación existe incertidumbre sobre el porqué reciben el reconocimiento. En la información recopilada sobre estos proyectos de mejora se evidencia la falta de pertinencia en sus propuestas y resultados. Existe la percepción de subjetividad o juicios de valor de quienes evaluaron a la institución.
- La institución educativa desarrolló los proyectos de mejora sin observancia de los lineamientos de la autoridad educativa y religiosa. A pesar de contar con el

apoyo del estado, así como, lo señala el objetivo 4.4 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 en su literal b) “establecer mecanismos de apoyo y seguimiento a la gestión de las instituciones educativas para la mejora continua y el cumplimiento de estándares de calidad”⁵⁹. Es necesaria la atención de los lineamientos educativos propuestos por el Ministerio de Educación, así como, de las posturas políticas de Estado. Los productos de los proyectos de mejora como: matriz de indicadores, plantilla de procesos y encuestas de satisfacción deben partir de elementos preconstituídos para el alcance de la calidad educativa.

- El lenguaje de la Gestión de la Calidad es complejo para quienes trabajan en el contexto educativo, según lo expone la presente investigación. Para quienes desarrollaron los proyectos de mejora, fue poca la percepción sobre el conocimiento de los procesos educativos de los promotores del Modelo EFQM.
- La falta de comprensión del lenguaje de gestión de la calidad, así como, el poco liderazgo y acompañamiento de los directivos, generó sobretrabajo en los procesos curriculares, además, provocó un ambiente laboral estresante y con poca predisposición. Esta situación se refleja en los documentos de los proyectos de mejora, ya que no existe pertinencia en sus propuestas y en los resultados creados, así como en los diálogos efectuados en la recopilación de la información.

⁵⁹Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. «Objetivo 4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.» Política 4.4. Estrategia b). Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2013.

Recomendaciones

Como un aporte adicional de la Investigación se propone varias recomendaciones con el fin de abrir canales de investigación o mejorarlos procesos de vinculación de los modelos de gestión en la educación.

- Generar espacios de conciencia en la Institución educativa donde se piense la educación con miras a una sociedad ideal. La construcción del Proyecto Educativo Institucional debe apuntar a la sociedad. El debate, la reflexión y el encuentro con la realidad es necesaria para la toma de decisiones.
- Las instituciones educativas antes de postularse por certificaciones de calidad por medio de modelos de gestión, atiendan en primera instancia los estándares de calidad que el Ministerio de Educación propone. Estos indicadores de gestión son criterios básicos para el buen funcionamiento de la gestión en la institución.
- Los directivos pueden determinar las fortalezas y debilidades por medio de las autoevaluaciones que propone el Ministerio de Educación. Una vez que obtengan datos puntuales, levantar planes de mejora que les permita disminuir las debilidades. Es necesario que los directivos determinen espacios para el desarrollo de estos planes de mejora y acompañen a los equipos durante el tiempo de desarrollo. Para la ejecución, incluir las acciones diseñadas en el cronograma institucional.
- Las decisiones del equipo directivo (según la organización de cada institución) basarlas en función a datos estadísticos sobre el rendimiento académico de los estudiantes en rango de los tres últimos años lectivos. Se puede segmentar por áreas académicas para determinar la realidad académica de la institución. En miras de atender estos resultados se pueden implementar nuevas metodologías, recursos, procesos de gestión y más innovaciones.
- Si la institución educativa luego del debate, reflexión y análisis de impacto y factibilidad decide incluir un modelo de gestión de calidad, debería estudiar la experiencia adquirida por otras instituciones que ya iniciaron con el proceso de certificación de la calidad con el fin de ubicar los puntos débiles de vinculación,

obtener aprendizajes para una adecuado proceso de implementación, registrar las experiencias positivas y negativas y relacionarlas con el contexto educativo en el que se desenvuelve la institución.

- La implantación del Modelo EFQM debe conjugarse con los procesos educativos. Las acciones propias del perfil docente deben alinearse a la propuesta de mejorar la gestión de la calidad del Modelo EFQM. El docente una vez que se apropie de los conceptos de calidad verá una oportunidad, en la gestión de la calidad, de mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje. La institución educativa por medio de una adecuada gestión debe procurar mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad. Según lo formula la política 4.4 del Plan Nacional del Buen Vivir
- La implantación del Modelo EFQM es recomendable en el sector educativo debido a que no es prescriptible, es decir, se ajusta a la realidad de la organización. La educación requiere de procesos de planificación, organización, dirección y control y seguimiento para que la enseñanza aprendizaje sea adecuada. El Modelo EFQM desde su estructura posee similares elementos, distribuidos en los criterios agentes (líder, estrategia, personas, recursos, procesos) y resultados (resultados en las personas, en los clientes, en la sociedad y resultados clave). Además, el uso del Modelo EFQM y su implantación en la institución requiere que coincida con el tiempo de duración del año lectivo, debido a que los procesos curriculares podrían congestionarse, de no alinear con los procesos de implementación. Adicional se recomienda la permanencia de docentes en la institución por un tiempo mínimo de dos años, a fin de no detener el proceso de inserción. Además, el liderazgo de los directivos es muy importante en todo el camino de alcance de la calidad.

- Para los directivos no solo debe ser el alcance de la certificación de calidad, sino el entendimiento propicio de este modelo de gestión en toda la comunidad educativa con el fin de alinear cada proyecto de mejora que se obtenga de la autoevaluación institucional con los procesos educativos. Además, es necesario que los lineamientos del Ministerio de Educación respecto a estándares de calidad se conjuguen con este proceso de mejora continua para evitar un doble trabajo y congestión de acciones.
- El principal propósito de vincular los modelos de gestión de calidad en la educación debe ser mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje en los estudiantes. Por tanto, las acciones que demande el modelo de gestión deben articularse con las políticas estatales e institucionales con el fin de optimizar recursos en bien de la educación.

Bibliografía

- Camisón, César, Sonia Cruz, y Tomás González. *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A., 2007.
- Campoverde, Iván. «Ex Coordinador Equipos de Excelencia Modelo EFQM Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle.» *memorias de gestión por Iván Campoverde*. Quito: UEP Francisco Febres Cordero La Salle, 12 de julio de 2017.
- CODEFE. *CODEFE*. 2012. www.codefe.org (último acceso: 14 de 04 de 2016).
- . «Informe de Validación Proyectos de Mejora Modelo EFQM Colegio Francisco Febres Cordero La Salle.» Quito, 2015.
- Conferencia Episcopal Ecuatoriana . «Comisión Episcopal de Educación y Cultura.» *Estándares para la Educación Religiosa Escolar*. Quito, 2013.
- Constitución de la República del Ecuador. «TÍTULO VII, "Régimen del Buen Vivir".» *Capítulo Primero "Inclusión y equidad"; art. 345; sección primera "Educación"*. Quito: Asamblea Nacional, Comisión Legislativa y de Fiscalización, 2008.
- D'Eramo, Daniel Eduardo. «Gerencia educativa como ámbito de la gerencia social.» En *Gerencia social en América Latina: enfoques y experiencias innovadoras*, de Isabel Licha. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo, 2002.
- De La Salle, John Baptist. «Rule and Foundational Documents.» En *Que la escuela vaya siempre bien*, de Hermanos de la Escuelas Cristianas, 305. Roma, Italia: Consejo Internacional de Investigación y Recursos Lasalianos, 2013.
- DISTRITO LASALLISTA NORANDINO. *La Salle Distrito Lasallista Norandino*. 2015. <http://www.lasallenorandino.org/distrito-lasallista-norandino/mision> (último acceso: 2017).
- Distrito Lasallista Norandino Sector Ecuador. «Informativo N° 12.» *Animación de la Pastoral Pedagógica*. Quito: Distrito Lasallista Norandino Sector Ecuador, marzo - abril de 2017.
- ECUADOR. «ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00026-A.» *Reforma al ACUERDO MINISTERIAL No. 0482-12, del 28 de noviembre de 2012*. Quito: Ministerio de Educación, 03 de abril de 2017.
- EFQM. 2015. <http://www.efqm.org/> (último acceso: 15 de noviembre de 2015).
- EFQM Publications. *Conceptos Fundamentales de Excelencia*. Bruselas: Club Excelencia en Gestión, 2013.
- EFQM PUBLICATIONS. *Modelo EFQM de Excelencia*. Bruselas: Club Excelencia en Gestión, 2013.

- Estevez, Teresita. «Rectora Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle.» *entrevistada por Iván Campoverde*. Quito: UEP Francisco Febres Cordero La Salle, 12 de julio de 2017.
- EUMC . *EUROPEAN MANAGEMENT CENTER*. 2012. <http://www.eumcecuador.com/nosotros.php> (último acceso: 11 de 2016).
- EUMC European Management Center. «Taller de Autoevaluación .» Guayaquil : EUMC, 2014.
- European Court oh Human Rigths. *Convenio Europeo de Derechos Humanos*. Convenio, Roma: Strasbourg cedex, 2010, 56.
- Fabara Garzón, Eduardo. *Los directivos de las instituciones educativas. Situación en el Ecuador*. Quito, Ecuador, 2014.
- Ferrando, Miguel. *CALIDAD TOTAL: MODELO EFQM DE EXCELENCIA 2 edición*. Madrid : Fundación Confemetal , 2008.
- Flynn, B.B, R.G. Schroeder, y S. Sakakibara. «The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage.» *Decision Sciences*, 1995: 659-691.
- Global Compact. *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. New York, mayo de 2009.
- Gómez, Gregorio Rodríguez, Javier Gil Flores, y Eduardo García Jiménez. *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe, 1996.
- Guerrero, Fernando. «Vicerrector Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle.» *entrevistado por Iván Campoverde*. Quito: Colegio Camilo Ponce Enríquez, 10 de julio de 2017.
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa. *Informe Nacional Ser Bachiller 2014*. Informe, Quito: INEVAL, 2014.
- La Santa Sede. *La Santa Sede: Miguel Febres Cordero (1854 - 1910)*. s.f. http://www.vatican.va/news_services/liturgy/saints/ns_lit_doc_19841021_febres-cordero_sp.html (último acceso: 08 de agosto de 2017).
- Ley Orgánica de Educación Intercultural. «Título V. "De la Carrera Educativa" .» *Capítulo II. "De los concursos de méritos y oposición para llenar vacantes de docentes públicos" Art. 109 -110. n° 572*. Quito: Registro Oficial, 25 de agosto de 2015.
- Maderuelo Fernández, J.A. *Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia*. diciembre de 2002.
- Maslow, Abraham H. *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Días de Santos S.A, 1991.
- Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano. *Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano*. s.f. <http://www.conocimiento.gob.ec/conozca-que-es-el-examen-nacional-de-educacion-superior-enes/> (último acceso: 4 de agosto de 2017).
- Ministerio de Educación . «Autoevaluación institucional.» Quito : Ministerio de Educación , 2013.
- . «Estándares de Calidad Educativa.» Quito: Ministerio de Educación , 2012.

- Ministerio de Educación. *Currículo de los niveles de educación obligatoria*. Quito: Ministerio de Educación, 2016.
- . *Ministerio de Educación*. 2017. <https://educacion.gob.ec/la-educacion-un-servicio-publico/>.
- . *Ministerio de Educación*. 2017. <https://educacion.gob.ec/indicadores/>.
- Mokate, Karen, y José Jorge Saavedra. *Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas*. New York: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, 2006.
- Morrish, Ivor. *Cambio e Innovación de la enseñanza*. Salamanca: Ediciones Anaya, 1978.
- Murdoch, Kath. «Kath Murdoch Education Consultant.» 2016. <http://www.kathmurdoch.com.au/>.
- Naciones Unidas. *United Nations Global Compact*. 2017. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (último acceso: enero de 2017).
- Pérez, Ramón. «La calidad de la educación.» En *Hacia una Educación de Calidad: Gestión instrumentos y evaluación*, de Ramón Pérez, Francisco López Rupérez, M.^a Dolores Peralta Ortiz y Pedro Municio Fernández, 13-39. Madrid: NARCEA, S.A. DE EDICIONES, 2004.
- Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017 . «Objetivo 4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía .» *Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía* . Quito: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades, 2013.
- Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. «Objetivo 4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.» *Política 4.4. Estrategia b)*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2013.
- Reglamento Ley Orgánica de Educación intercultural. «TÍTULO VI. "De la Evaluación, calificación y promoción de estudiantes".» *CAPÍTULO IV. "De las acciones de evaluación, retroalimentación y refuerzo académico"* Art. 204 - 214. Quito: Ministerio de Educación, 2011.
- Revelo, Hno. Jaime. «Ex Rector Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle.» *entrevistado por Iván Campoverde*. Quito: Distrito Lasallista Sector Ecuador Casa Central, 30 de junio de 2017.
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. *Sistema Nacional de Nivelación y Admisión* . s.f. http://www.snaa.gob.ec/wp-content/themes/institucion/comunicamos_noticias79.php (último acceso: 04 de agosto de 2017).
- UE San José La Salle. *Unidad Educativa San José La Salle*. 2017. <http://www.lasalleguayaquil.edu.ec/nosotros/historia.html> (último acceso: enero de 2017).

- Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle. «Plan Educativo Institucional.» *Misión, Visión e Ideario*. Quito: Vicerrectorado, 2014.
- Universidad Andina Simón Bolívar. *Universidad Andina Simón Bolívar*. 17 de agosto de 2016. <http://www.uasb.edu.ec/oferta-academica> (último acceso: 23 de noviembre de 2016).
- Universidad Nacional de Educación. *Universidad Nacional de Educación*. 2015. <http://www.unae.edu.ec/> (último acceso: 23 de 11 de 2016).
- Yáñez, Julián López, Marita Sánchez Moreno, Paulino Murillo Estepa, José Manuel Lavié Martínez, y Mariana Altopiedi. *Dirección de centros educativos. Un enfoque basado en el análisis del sistema organizativo*. Madrid: EDITORIAL SÍNTESIS, S.A, 2007.

Anexos

1. Índice de Siglas utilizadas en la investigación

AMIE:	Archivo maestro de instituciones educativas.
BGU:	Bachillerato General Unificado.
CODEFE:	Fundación socia de EFQM en Ecuador y con autorización de acompañar a las instituciones ecuatorianas en su camino hacia la excelencia. Está comprometida con ayudar a las instituciones en lograr la mejora a través del uso del Modelo EFQM de excelencia y otras herramientas complementarias de gestión. Es una red de excelencia creciente a través de varios sectores estratégicos en el país, integrada por líderes con pasión por la excelencia.
DECE:	Departamento de Consejería Estudiantil.
EFQM:	<i>European for Quality Management</i> (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad). Organización sin fines de lucro comprometida con ayudar a las organizaciones en lograr la mejora continua a través del uso del Modelo EFQM de excelencia EFQM, un macro usado por más de 30.000 instituciones en Europa.
EGB:	Educación General Básica.
ENES:	Examen Nacional para la Educación Superior.
Esp:	Especialista.
EUMC:	<i>European Management Center</i> es una empresa de carácter privado, permanente, independiente y autónoma Partner de ITE- CECE para América Latina y de CODEFE en Ecuador para la implementación del Modelo de Excelencia Europeo EFQM (European Foundation for Quality Management).

FESVIP:	Unidad Educativa Particular Fernández Salvador Villavicencio Ponce.
Hno:	Hermano del Instituto de Hermanos de las Escuelas Cristianas La Salle.
ISO:	<i>International Organization for Standardization</i> (Organización Internacional de Normalización).
ISPED:	Institutos Superiores Pedagógicos.
LOEI:	Ley Orgánica de Educación Intercultural.
MBA:	<i>Master in Business Administration</i> (Maestría en Administración de Negocios)
Msc:	Magister.
ONU:	Organización de las Naciones Unidas (ONU), o simplemente las Naciones Unidas (NN. UU.), es la mayor organización internacional existente. Se define como una asociación de gobierno global que facilita la cooperación en asuntos como el Derecho internacional, la paz y seguridad internacional, el desarrollo económico y social, los asuntos humanitarios y los derechos humanos.
REDER:	Tercer componente del Modelo EFQM. Se compone de resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión.
SENECYT:	Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.
UEP:	Unidad Educativa Particular.

2. Estándares de Calidad Educativa de Desempeño Profesional Docente Ministerio de Educación



N°	ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
DIMENSIÓN A: DOMINIO DISCIPLINAR Y CURRICULAR		
1	A.1 El docente conoce, comprende y tiene dominio del área del saber que enseña, las teorías e investigaciones educativas y su didáctica.	A.1.1 Domina el área del saber que enseña.
		A.1.2 Comprende la epistemología del área del saber que enseña y sus transformaciones a lo largo de la historia.
		A.1.3 Conoce la relación del área del saber que enseña con otras disciplinas.
		A.1.4 Conoce la didáctica de la disciplina que imparte, y las teorías e investigaciones educativas que la sustentan.
2	A.2 El docente conoce el currículo nacional.	A.2.1 Comprende los componentes de la estructura curricular, cómo se articulan y cómo se aplican en el aula.
		A.2.2 Conoce el currículo anterior y posterior al grado/curso que imparte.
		A.2.3 Conoce los ejes transversales que propone el currículo nacional.
3	A.3 El docente domina la lengua con la que enseña.	A.3.1 Usa de forma competente la lengua en la que enseña.
DIMENSIÓN B: GESTIÓN DEL APRENDIZAJE		
1	B.1 El docente planifica para el proceso de enseñanza-aprendizaje.	B.1.1 Planifica mediante la definición de objetivos acordes al nivel y al grado/curso escolar, al contexto, a los estilos, ritmos y necesidades educativas de los estudiantes, tomando en cuenta el currículo prescrito y los estándares de aprendizaje.
		B.1.2 Incluye en sus planificaciones actividades de aprendizaje y procesos evaluativos, de acuerdo con los objetivos educativos establecidos.
		B.1.3 Selecciona y diseña recursos didácticos que sean apropiados para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.
		B.1.4 Adapta los tiempos planificados a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.
		B.1.5 Planifica sus clases para que los estudiantes apliquen sus conocimientos y relacionen con sus propios procesos de aprendizaje.
2	B.2 El docente implementa procesos de enseñanza-aprendizaje en un clima que promueve la participación y el debate.	B.2.1 Comunica a los estudiantes acerca de los objetivos de aprendizaje al inicio de la clase/unidad y cuáles son los resultados esperados de su desempeño en el aula.
		B.2.2 Crea un ambiente positivo que promueve el diálogo tomando en cuenta intereses, ideas y necesidades educativas especiales de los estudiantes para generar reflexión, indagación, análisis y debate.
		B.2.3 Responde a situaciones críticas que se generan en el aula y actúa como mediador de conflictos.
		B.2.4 Organiza y emplea el espacio, los materiales y los recursos de aula, de acuerdo con la planificación y desempeños esperados.
		B.2.5 Utiliza varias estrategias que ofrecen a los estudiantes caminos de aprendizaje colaborativo e individual.
		B.2.6 Promueve que los estudiantes se cuestionen sobre su propio aprendizaje y busquen alternativas de explicación o solución a sus propios cuestionamientos.

3	B.3 El docente evalúa, retroalimenta e informa acerca de los procesos de aprendizaje de sus estudiantes.	B.3.1 Promueve una cultura de evaluación que permita la autoevaluación y la co-evaluación de los estudiantes.
		B.3.2 Diagnostica las necesidades educativas de aprendizaje de los estudiantes considerando los objetivos del currículo y la diversidad del estudiantado.
		B.3.3 Evalúa los objetivos de aprendizaje planificados durante su ejercicio docente.
		B.3.4 Evalúa de forma permanente el progreso individual, tomando en cuenta las necesidades educativas especiales, con estrategias específicas.
		B.3.5 Comunica a sus estudiantes, de forma oportuna y permanente, los logros alcanzados y todo lo que necesitan hacer para fortalecer su proceso de aprendizaje.
		B.3.6 Informa a los padres de familia o representantes legales, docentes y directivos, de manera oportuna y periódica, acerca del progreso y los resultados educativos de los estudiantes.
DIMENSIÓN C: DESARROLLO PROFESIONAL		
1	C.1 El docente se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área del saber.	C.1.1 Participa en procesos de formación relacionados con su ejercicio profesional, tanto al interior de la institución como fuera de ella.
		C.1.2 Investiga y se actualiza permanentemente en temas que tienen directa relación con su ejercicio profesional y con la realidad de su entorno y la del entorno de sus estudiantes.
		C.1.3 Aplica experiencias y conocimientos aprendidos en los procesos de formación, relacionados con su ejercicio profesional.
2	C.2 El docente participa, de forma colaborativa, en la construcción de una comunidad de aprendizaje.	C.2.1 Comparte sus experiencias y conocimientos con otros profesionales de la comunidad educativa.
		C.2.2 Trabaja con los padres de familia o representantes legales y otros miembros de la comunidad educativa, involucrándolos en las actividades del aula y de la institución.
		C.2.3 Genera un ambiente participativo para el intercambio de experiencias y búsqueda de mecanismos de apoyo y asistencia a estudiantes con necesidades educativas especiales.
3	C.3 El docente reflexiona antes, durante y después de su labor sobre el impacto de su gestión en el aprendizaje de sus estudiantes.	C.3.1 Examina los efectos de sus prácticas pedagógicas en el aprendizaje del estudiantado y se responsabiliza de ellos, a partir de los resultados académicos, de la observación de sus propios procesos de enseñanza, de la de sus pares y de la retroalimentación que reciba de la comunidad educativa.
		C.3.2 Valora su labor como docente y agente de cambio.
DIMENSIÓN D: COMPROMISO ÉTICO		
1	D.1 El docente tiene altas expectativas respecto al aprendizaje de todos los estudiantes.	D.1.1 Fomenta en sus estudiantes el desarrollo de sus potencialidades y capacidades individuales y colectivas en todas sus acciones, tomando en cuenta las necesidades educativas especiales.
		D.1.2 Comunica a sus estudiantes altas expectativas acerca de su aprendizaje, basadas en la información real sobre sus capacidades y potencialidades individuales y grupales.
		D.1.3 Estimula el acceso, permanencia y promoción en el proceso educativo de los estudiantes dentro del sistema educativo.

2	D.2 El docente promueve valores y garantiza el ejercicio permanente de los derechos humanos en el marco del Buen Vivir.	D.2.1 Fomenta en sus estudiantes la capacidad de organizar acciones de manera colectiva, respetando la diversidad, las individualidades y las necesidades educativas especiales.
		D.2.2 Toma acciones para proteger a estudiantes en situaciones de riesgo que vulneren sus derechos.
		D.2.3 Promueve y refuerza prácticas que contribuyen a la construcción del Buen Vivir.
		D.2.4 Fomenta las expresiones culturales de los pueblos, las etnias, las nacionalidades y la lengua materna de sus estudiantes.
3	D.3 El docente se compromete con el desarrollo de la comunidad.	D.3.1 Genera y se involucra en la promoción y apoyo de proyectos de desarrollo comunitario.
		D.3.2 Promueve acciones que sensibilicen a la comunidad sobre procesos de inclusión educativa y social.



3. Estándares de Calidad Educativa de Desempeño Profesional Directivo Ministerio de Educación



N°	ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
DIMENSIÓN A: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
1	A.1 El directivo promueve la creación y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de planes de mejora.	A.1.1 Dirige la construcción y difusión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y participa en dichas acciones junto con el Gobierno Escolar.
		A.1.2 Controla y participa en la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y garantiza la toma de decisiones para la mejora continua.
		A.1.3 Desarrolla y evalúa su gestión para la toma de decisiones, de acuerdo con los lineamientos del PEI y con la filosofía institucional.
2	A.2 El directivo ejerce un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa.	A.2.1 Establece canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos.
		A.2.2 Promueve el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones.
		A.2.3 Establece altas expectativas con respecto a su rol, al rol de los docentes y al rol de los estudiantes.
		A.2.4 Socializa las expectativas y los estándares de calidad entre toda la comunidad educativa.
		A.2.5 Difunde en la comunidad educativa experiencias exitosas en las que se han cumplido las altas expectativas de sus miembros y de la Autoridad Educativa Nacional.
3	A.3 El directivo desarrolla procesos de autoevaluación institucional.	A.3.1 Dirige el desarrollo de la metodología y del proceso de autoevaluación institucional bajo responsabilidad del comité de autoevaluación, para la mejora continua de la institución.
		A.3.2 Utiliza los resultados y considera las propuestas de la comisión de autoevaluación para la toma de decisiones institucionales y la elaboración de planes de mejora.
		A.3.3 Monitorea y supervisa la utilización de diversos medios convencionales y alternativos para comunicar oportunamente información relevante a los miembros de la comunidad educativa.
		A.3.4 Presenta informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad y a las autoridades educativas.
DIMENSIÓN B: GESTIÓN PEDAGÓGICA		
1	B.1 El directivo gestiona el currículo para cumplir con los estándares educativos.	B.1.1 Monitorea y evalúa la implementación del currículo vigente de acuerdo al PEI, y de acuerdo a las necesidades educativas especiales e intereses de los estudiantes del establecimiento educativo y del entorno.
		B.1.2 Garantiza la aplicación, ajuste y adaptación del currículo en las diferentes áreas disciplinares, considerando las necesidades educativas de los estudiantes, su diversidad y su contexto.

2	B.2 El directivo garantiza que los planes educativos y programas sean de calidad, mediante la atención a la diversidad y al contexto escolar.	B.2.1 Promueve y monitorea la aplicación de procesos de enseñanza enfocados en el cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y en los principios y lineamientos pedagógicos curriculares e institucionales.
		B.2.2 Verifica que el personal docente evalúe –de manera permanente, oportuna y precisa– el progreso de los estudiantes en un ambiente propicio de aprendizaje.
		B.2.3 Supervisa y evalúa la implementación del programa de inclusión escolar.
		B.2.4 Dirige la utilización de los resultados de la evaluación e información de los estudiantes para realizar los ajustes necesarios en los procesos de enseñanza, e implementar planes de apoyo y recuperación pedagógica.
		B.2.5 Garantiza los procesos de información y comunicación a los padres de familia o representantes legales sobre el aprendizaje de los estudiantes.
3	B.3 El directivo organiza, orienta, lidera y evalúa el trabajo técnico-pedagógico de los docentes.	B.3.1 Genera una cultura de corresponsabilidad y de trabajo colaborativo respecto al aprendizaje de los estudiantes.
		B.3.2 Orienta la aplicación de estrategias de aprendizaje colaborativo y evaluativo entre los miembros de la comunidad educativa.
		B.3.3 Dirige la aplicación de procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica en la comunidad educativa.
		B.3.4 Asesora pedagógicamente a los docentes, utilizando diversas fuentes de investigación, autoevaluación y evaluación, para su mejoramiento continuo.
		B.3.5 Implementa y asesora políticas inclusivas en el proceso de aprendizaje y evaluación de los estudiantes.
DIMENSIÓN C: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y RECURSOS		
1	C.1 El directivo establece condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.	C.1.1 Diseña e implementa el plan orgánico funcional, alineado a las metas institucionales.
		C.1.2 Identifica las necesidades y fortalezas institucionales y del personal para la toma de decisiones respecto a roles, funciones y formación continua.
		C.1.3 Gestiona con instancias gubernamentales y no gubernamentales acciones que promueven el mejoramiento continuo.
		C.1.4 Organiza programas de desarrollo integral para su formación y la del personal, de acuerdo a las necesidades institucionales.
		C.1.5 Implementa procesos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.
		C.1.6 Genera espacios de intercambio de conocimientos y experiencias entre sus miembros y con instituciones similares.
		C.1.7 Evalúa la eficacia de las acciones tomadas en relación a la capacitación y formación continua, mediante el seguimiento de su aplicación en el aula, para fortalecer las competencias del personal del establecimiento.
		C.1.8 Favorece la construcción de espacios de reflexión y análisis entre el personal, para el cumplimiento de las metas institucionales en relación con su desempeño profesional.
2	C.2 El directivo planifica y gestiona la obtención y distribución de recursos.	C.2.1 Tramita oportunamente la provisión de recursos para el cumplimiento del PEI.
		C.2.2 Toma decisiones respecto al uso eficiente de los recursos, de acuerdo con lo estipulado en el PEI.
		C.2.3 Desarrolla iniciativas para obtener recursos adicionales orientados al cumplimiento del PEI.
		C.2.4 Promueve y hace uso eficiente de los recursos de la institución educativa, y asegura –a la planta docente y administrativa– el apoyo necesario para cumplir sus funciones.
		C.2.5 Presenta periódicamente, a la autoridad correspondiente y a la comunidad educativa, su informe de rendición de cuentas.

3	C.3 El directivo enmarca su gestión en el cumplimiento de la normativa legal.	C.3.1 Verifica el cumplimiento de la normativa y de los requisitos legales para la apertura y funcionamiento de las áreas: pedagógica, administrativa y de servicios de apoyo.
		C.3.2 Cumple con las normas establecidas para la administración del personal.
		C.3.3 Enmarca su gestión en la aplicación de la normativa: LOEI, Reglamento General a la LOEI, Código de la Niñez y de la Adolescencia y otras leyes que garanticen el bienestar de sus estudiantes.
		C.3.4 Dirige la aplicación de las disposiciones de la Junta Distrital de Resolución de Conflictos.
		C.3.5 Dirige la aplicación de los procesos de selección y evaluación de proveedores de servicios (bar, transporte, uniformes y salud) cuando corresponda, de conformidad con la normativa vigente.
		C.3.6 Dirige el adecuado cumplimiento de la jornada escolar, mediante el desarrollo de manuales de procedimientos de: a) Funciones: orgánico-estructural, funcional y posicional; b) Procedimientos operativos: seguridad, emergencia, movilización de estudiantes, uso de espacios y recursos físicos, ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes; c) Procedimientos académicos: asentamiento de calificaciones y de uso de recursos pedagógicos y d) Jornada extracurricular.
4	C.4 El directivo demuestra en su gestión una sólida formación profesional.	C.4.1 Se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones sobre gerencia educativa y temáticas afines.
		C.4.2 Promueve la participación de los miembros de la comunidad educativa en la conformación de los organismos escolares y en la implementación y desarrollo de la cultura organizacional necesaria para mejorar la calidad de los aprendizajes.
		C.4.3 Monitorea y fomenta en la institución educativa una cultura de aprendizaje y evaluación permanente, encaminada a la mejora continua del personal y del establecimiento.
DIMENSIÓN D: CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA ESCOLAR		
1	D.1 El directivo propicia en la institución educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir.	D.1.1 Lidera acciones para la planificación y elaboración participativa del Código de Convivencia.
		D.1.2 Dirige el cumplimiento del Código de Convivencia.
		D.1.3 Gestiona, de forma participativa, actividades que generen un clima de confianza, sentido de pertenencia y promoción de una cultura de paz.
		D.1.4 Lidera acciones para la prevención, tratamiento y solución de conflictos y para asegurar la integridad física y psicológica de estudiantes, docentes y directivos durante las actividades académicas y en los diferentes ambientes escolares.
2	D.2 El directivo fortalece lazos con la comunidad, para generar compromisos sustentados en el marco del Buen Vivir.	D.2.1 Coordina la implementación de acciones entre el establecimiento educativo, el hogar y la comunidad, para fortalecer el bienestar y la formación integral de los estudiantes.
		D.2.2 Gestiona y desarrolla alianzas estratégicas y redes de trabajo con instituciones de apoyo técnico o pedagógico, en beneficio del establecimiento educativo.
		D.2.3 Dirige y evalúa las acciones implementadas para cubrir las necesidades educativas especiales y para el fortalecimiento de la comunidad.

4. Reforma estándares de gestión escolar, desempeño profesional docente y desempeño profesional directivo.

MATRIZ DE ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR, DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO Y DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE				
COMPONENTE (C)	PROCESO (P)	GESTIÓN ESCOLAR (GE)	DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO (DI)	DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE (DO)
C.1. COMPONENTE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	C1.P1. Organización Institucional	C1.P1.GE1. Cuenta con los documentos de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución vigentes.	C1.P1.DI1. Cumple con las disposiciones determinadas en los documentos de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución educativa.	N/A
		C1.P1.GE2. Posee el Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido según los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	C1.P1.DI2. Administra el Proyecto Educativo Institucional (PEI) en procura de la mejora continua de la institución educativa.	N/A
			C1.P1.DI3. Presenta la Rendición de Cuentas de la gestión de los directivos y organismos institucionales, a la comunidad educativa.	N/A
		C1.P1.GE3. Cuenta con un Plan de Comunicación Institucional para los diferentes actores de la comunidad educativa.	C1.P1.DI4. Mantiene comunicación con los actores de la comunidad educativa, utilizando diferentes medios establecidos en el plan.	C1.P1.DO1. Comunica los resultados de los aprendizajes e información a la comunidad educativa, según lo establecido en el Plan de Comunicación Institucional.



	<p>C1.P1.GE4. Cuenta con el Plan de Desarrollo Profesional Institucional para el personal administrativo, directivo y docente, en función del diagnóstico de las necesidades del establecimiento educativo.</p>	<p>C1.P1.DI5. Implementa el Plan de Desarrollo Profesional Institucional para el personal administrativo, directivo y docente.</p>	<p>C1.P1.DO2. Participa en eventos de capacitación relacionados con su ejercicio profesional, establecidos en el Plan de Desarrollo Profesional Institucional.</p>
	<p>C1.P1.GE5. Cuenta con un Plan de Incentivos no económicos para el personal administrativo, directivo y docente, con base en los méritos profesionales.</p>	<p>C1.P1.DI6. Aplica el Plan de Incentivos no económicos para el personal administrativo, directivo y docente, elaborado en función de la evaluación del desempeño profesional.</p>	<p>N/A</p>
	<p>C1.P1.GE6. Dispone del Manual de Procesos Académicos y Administrativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Procedimientos Organizativos: Organigrama orgánico-estructural, funcional, posicional; b) Procedimientos operativos: uso, distribución y mantenimiento de infraestructura, recursos educativos y equipamiento, c) Procedimientos académicos: registro de calificaciones, ausentismo docente, calendario académico, carga horaria escolar, carga horaria docente, d) Jornada extracurricular. 	<p>C1.P1.DI7. Gestiona la implementación del Manual de Procesos Académicos y Administrativos que guía las acciones de los actores educativos.</p>	<p>C1.P1.DO3. Desarrolla sus actividades administrativas y académicas enmarcadas en el Manual de Procesos Académicos y Administrativos.</p>

	C1.P2. Información y Comunicación	C1.P2.GE7. Posee bases de datos institucionales actualizadas en el sistema y/o en la plataforma informática del MinEduc.	C1.P2.DI8. Coordina el ingreso de la información institucional en los sistemas y/o en la plataforma informática del MinEduc en las fechas establecidas.	C1.P2.DO4. Registra información de la gestión docente en un sistema personal, institucional y en la plataforma informática del MinEduc.
	C1.P3. Infraestructura, equipamiento y recursos didácticos	C1.P3.GE8. Posee el informe de las necesidades de infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en función del desarrollo de las actividades educativas.	C1.P3.DI9. Gestiona infraestructura, equipamiento y recursos didácticos de acuerdo a las necesidades institucionales.	C1.P3.DO5. Diagnostica las necesidades de infraestructura, equipamiento y recursos didácticos relacionadas a su desempeño.
		C1.P3.GE9. Cuenta con registros de almacenamiento, mantenimiento y control de uso de infraestructura, equipamiento y recursos didácticos, según los procedimientos operativos establecidos.	C1.P3.DI10. Supervisa el almacenamiento, mantenimiento y control de uso de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en cumplimiento de los procedimientos operativos establecidos.	C1.P3.DO6. Promueve el cuidado de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos, en cumplimiento de los procedimientos operativos institucionales.
C2. COMPONENTE DE GESTIÓN PEDAGÓGICA	C2.P1. Enseñanza y aprendizaje	C2.P1.GE10. Cuenta con la Planificación Curricular Institucional (PCI) alineada al Proyecto Educativo Institucional (PEI).	C2.P1.DI11. Orienta el diseño de la Planificación Curricular Institucional (PCI) en coordinación con los organismos institucionales.	C2.P1.DO7. Participa en la elaboración de la Planificación Curricular Institucional (PCI) según la normativa.
			C2.P1.DI12. Gestiona la implementación del Plan Curricular Anual (PCA) en articulación con el Plan Curricular Institucional (PCI).	C2.P1.DO8. Diseña la Planificación Curricular Anual (PCA) de manera colaborativa, en articulación con la Planificación Curricular Institucional (PCI).



			C2.P1.DI13. Da seguimiento a la ejecución de la planificación micro curricular (PUD) que atienda al contexto y las necesidades específicas de los estudiantes.	C2.P1.DO9. Elabora la planificación micro curricular en articulación al Plan Curricular Anual (PCA) y a las necesidades educativas de los estudiantes.
				C2.P1.DO10. Implementa estrategias de enseñanza que potencien el logro de los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación micro curricular.
		C2.P1.GE11. Dispone de informes sobre el rendimiento académico por áreas de estudio, que evidencian la aplicación de los lineamientos de evaluación establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).	C2.P1.DI14. Supervisa la aplicación de los lineamientos para la evaluación de los aprendizajes establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).	C2.P1.DO11. Evalúa el logro de aprendizaje de los estudiantes utilizando diferentes técnicas, instrumentos y tipos de evaluación establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).
	C2.P2. Refuerzo académico, acompañamiento pedagógico y Servicio de Consejería Estudiantil	C2.P2.GE12. Cuenta con el Plan de Refuerzo Académico a partir de los informes de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.	C2.P2.DI15. Orienta la implementación del Plan de Refuerzo Académico, según las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.	C2.P2.DO12. Ejecuta Planes de Refuerzo Académico en función de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.
		C2.P2.GE13. Dispone de un Plan de Acompañamiento Pedagógico a la Práctica Docente en concordancia al contexto y a las necesidades de los docentes.	C2.P2.DI16. Gestiona la implementación del Plan de Acompañamiento Pedagógico a la Práctica Docente orientado a la mejora del desempeño docente en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.	C2.P2.DO13. Examina los efectos de su práctica pedagógica a partir de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y retroalimentación de la comunidad educativa.

C3. COMPONENTE DE CONVIVENCIA	C3.P1. Convivencia escolar y formación ciudadana	C3.P1.GE14. Cuenta con un Plan de Acción del Servicio de Consejería Estudiantil de apoyo a los estudiantes con necesidades socioafectivas, académicas y pedagógicas.	C3.P1.DI17. Supervisa la ejecución del Plan de Acción del Servicio de Consejería Estudiantil de apoyo a los estudiantes con necesidades socioafectivas, académicas y pedagógicas.	C3.P1.DO14. Cumple actividades específicas, determinadas por los profesionales de consejería estudiantil según los lineamientos del Plan de Acción.
		C3.P1.GE15. Cuenta con los organismos institucionales en funciones, conformados según la normativa vigente.	C3.P1.DI18. Supervisa la gestión de los organismos institucionales con base a sus planificaciones.	C3.P1.DO15. Orienta sobre protocolos y rutas de actuación frente a hechos que vulneren la integridad física y psicológica a padres de familia y estudiantes según lineamientos de los profesionales de Consejería Estudiantil.
		C3.P1.GE16. Tiene el Código de Convivencia construido de forma participativa de acuerdo al contexto de la comunidad educativa.	C3.P1.DI19. Gestiona la implementación del Código de Convivencia en la comunidad educativa.	N/A
	C3.P2. Redes de trabajo	C3.P2.GE17. Integra redes de trabajo colaborativo con instituciones educativas de la comunidad.	C3.P2.DI20. Genera espacios de trabajo colaborativo de intercambio de conocimientos y experiencias pedagógicas con otras instituciones educativas.	C3.P1.DO16. Desarrolla habilidades de convivencia armónica, cultura de paz y no violencia en el marco del Código de Convivencia de la institución entre los actores de la comunidad educativa.



			C3.P2.DI21. Dirige el desarrollo de procesos de investigación e innovación pedagógica en coordinación con la Junta Académica.	C3.P2.DO18. Participa en el desarrollo de investigación educativa en torno a los procesos de aprendizaje, que favorezcan la innovación en su ejercicio docente.
		C3.P2.GE18. Mantiene alianzas estratégicas de trabajo cooperativo, con empresas u organizaciones públicas o privadas, instituciones de educación superior, asociaciones de apoyo técnico para generar proyectos educativos.	C3.P2.DI22. Desarrolla proyectos educativos en cooperación con empresas u organizaciones públicas o privadas, instituciones de educación superior o asociaciones de apoyo técnico, de acuerdo a las alianzas estratégicas establecidas, en el marco del Proyecto Educativo Institucional (PEI).	C3.P2.DO19. Participa en el desarrollo de proyectos escolares en el marco de alianzas estratégicas establecidas por la institución educativa.
	C3.P3. Desarrollo comunitario	C3.P3.GE19. Dispone de proyectos o programas de desarrollo comunitario que fortalecen el vínculo de la institución con la comunidad.	C3.P3.DI23. Gestiona la participación de los miembros de la institución en proyectos o programas de desarrollo comunitario que genera un sentido de pertenencia y responsabilidad.	C3.P3.DO20. Coordina la participación de los estudiantes en proyectos o programas de desarrollo comunitario como parte de su formación integral.
C4. COMPONENTE DE SERVICIOS EDUCATIVOS	C4.P1. Servicios complementarios y de apoyo	C4.P1.GE20. Cuenta con servicios complementarios que contribuyan al desarrollo educativo de los estudiantes.	C4.P1.DI24. Coordina la entrega o funcionamiento de los servicios complementarios que la institución ofrece.	C4.P1.DO21. Promueve el uso de los servicios complementarios para el bienestar de los estudiantes.
C.5 COMPONENTE SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS ESCOLARES	C5.P1. Gestión de Riesgos	C5.P1.GE21. Dispone del Plan de Gestión de Riesgos Escolares que considere el contexto institucional.	C5.P1.DI25. Gestiona la implementación del Plan de Gestión de Riesgos Escolares de la comunidad educativa.	C5.P1.DO22. Lidera el cumplimiento del Plan de Gestión de Riesgos Escolares en los diferentes ambientes de las actividades escolares, según la situación que se presente.

5. Política 4.4 y estrategias Plan Nacional den Buen Vivir

4.4. Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad

- a. Fortalecer los estándares de calidad y los procesos de acreditación y evaluación en todos los niveles educativos, que respondan a los objetivos del Buen Vivir, con base en criterios de excelencia nacional e internacional.
- b. Establecer mecanismos de apoyo y seguimiento a la gestión de las instituciones educativas, para la mejora continua y el cumplimiento de estándares de calidad.
- c. Armonizar los procesos educativos en cuanto a perfiles de salida, destrezas, habilidades, competencias y logros de aprendizaje, para la efectiva promoción de los estudiantes entre los distintos niveles educativos.
- d. Generar mecanismos para la erradicación de todo tipo de violencia en los centros educativos y asegurar que los modelos, los contenidos y los escenarios educativos generen una cultura de paz acorde al régimen del Buen Vivir.
- e. Diseñar mallas curriculares, planes y programas educativos que reflejen la cosmovisión y las realidades históricas y contemporáneas de los pueblos y las nacionalidades, con una mirada descolonizadora de la historia cultural del país y la valoración de los saberes y conocimientos diversos.
- f. Diseñar mallas curriculares, planes y programas educativos pertinentes para las zonas rurales que permitan el desarrollo territorial rural.
- g. Impartir de manera especializada para cada edad y género la educación en derechos sexuales y reproductivos, con enfoque laico y con pertinencia cultural, de manera obligatoria para instituciones públicas y privadas y a través de diversos mecanismos.
- h. Asegurar que los planes y programas educativos incluyan y promuevan la educación física, la formación artística y la expresión creativa, con prioridad para niños, niñas y adolescentes.
- i. Asegurar en los programas educativos la inclusión de contenidos y actividades didácticas e informativas que motiven el interés por las ciencias, las tecnologías y la investigación, para la construcción de una sociedad socialista del conocimiento.
- j. Crear y fortalecer infraestructura, equipamiento y tecnologías que, junto al talento humano capacitado, promuevan el desarrollo de las capacidades creativas, cognitivas y de innovación a lo largo de la educación, en todos los niveles, con criterios de inclusión y pertinencia cultural.
- k. Redireccionar la oferta académica y el perfil de egreso de profesionales creativos y emprendedores para vincularse con las necesidades del aparato productivo nacional en el marco de la transformación de la matriz productiva y el régimen del Buen Vivir.
- l. Promover la educación laica, basada en la centralidad del pensamiento crítico, el razonamiento lógico y la creatividad, en todos los niveles educativos, adecuando los mecanismos de evaluación para este fin.
- m. Asegurar la incorporación sistemática de programas y actividades de aprendizaje desde el aprender haciendo y la vinculación de la comunidad al proceso educativo, en todos sus niveles y modalidades, para fomentar una cultura de afectividad y responsabilidad con los seres humanos y la naturaleza.
- n. Diseñar e implementar herramientas e instrumentos que permitan el desarrollo cognitivo-holístico de la población estudiantil.
- o. Impulsar la participación de la comunidad educativa y las comunidades locales en la gestión de las instituciones educativas.
- p. Generar programas de levantamiento de información confiable sobre la calidad y la situación de la educación, en todos los niveles, para facilitar los procesos de evaluación.

6. Perfil de salida de los estudiantes de Educación General Básica¹ Estándares Conferencia episcopal ecuatoriana

La Educación General Básica del Ecuador abarca diez niveles de estudio, desde primero de básica hasta completar el décimo año con jóvenes preparados para continuar los estudios de bachillerato y preparados para participar en la vida política-social, conscientes de su rol histórico como ciudadanos ecuatorianos. Este nivel educativo permite que el estudiantado desarrolle capacidades para comunicarse, para interpretar y resolver problemas, y para comprender la vida natural y social.

Los jóvenes que concluyen los estudios de la Educación General Básica serán ciudadanos capaces de:

- Convivir y participar activamente en una sociedad intercultural y plurinacional.
- Sentirse orgullosos de ser ecuatorianos, valorar la identidad cultural nacional, los símbolos y valores que caracterizan a la sociedad ecuatoriana.
- Disfrutar de la lectura y leer de una manera crítica y creativa.
- Demostrar un pensamiento lógico, crítico y creativo en el análisis y resolución eficaz de problemas de la realidad cotidiana.
- Valorar y proteger la salud humana en sus aspectos físicos, psicológicos y espirituales.
- Preservar la naturaleza y contribuir a su cuidado y conservación.
- Solucionar problemas de la vida cotidiana a partir de la aplicación de lo comprendido en las disciplinas del currículo.
- Producir textos que reflejen su comprensión del Ecuador y el mundo contemporáneo por medio de su conocimiento de las disciplinas del currículo.
- Aplicar las tecnologías en la comunicación, en la solución de problemas prácticos, en la investigación, en el ejercicio de actividades académicas, etc.

¹Conferencia Episcopal Ecuatoriana. «Comisión Episcopal de Educación y Cultura.» Estándares para la Educación Religiosa Escolar. Quito, 2013. (Conferencia Episcopal Ecuatoriana 2013).

- Interpretar y aplicar a un nivel básico un idioma extranjero en situaciones comunes de comunicación.
- Hacer buen uso del tiempo libre en actividades culturales, deportivas, artísticas y recreativas que los lleven a relacionarse con los demás y su entorno, como seres humanos responsables, solidarios y proactivos.
- Demostrar sensibilidad y comprensión de obras artísticas de diferentes estilos y técnicas, potenciando el gusto estético.

7. Proyecto de Mejora Encuestas: Diseño de Encuestas Estudiantes



Inicial del Número del
cuestionario cuestionario

E	
----------	--

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

Elaborado por: Equipo de Encuestas

COLEGIO FRANCISCO FEBRES CORDERO-LA SALLE

Instrucciones

El presente cuestionario pretende ayudarnos a conocer con objetividad algunas características de los grupos de interés (estudiantes, profesores y padres de familia) en relación con su desempeño en la institución educativa.

El cuestionario es anónimo, es decir, no se debe colocar el nombre de la persona que responde.

La estructura del cuestionario es la siguiente:

- I. Aspecto académico.
- II. Aspecto relación estudiante/profesor.
- III. Aspecto humano y cristiano.
- IV. Aspecto servicio e instalaciones.

En el cuestionario se analizan los aspectos académicos, relación estudiante-profesor, humano-cristiano y de servicios e instalaciones. Por lo tanto, deberá colocar una X junto al número de la respuesta, esto indica que esa es la respuesta que considera apropiada a su realidad.

EL NÚMERO 1 SIEMPRE
EL NÚMERO 2 CASI SIEMPRE
EL NÚMERO 3 NUNCA

Nota.- No deberá marcar varias frecuencias a la vez (1-2-3), en una misma cuestión.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

I. ASPECTO ACADÉMICO:

Coloque una X en la respuesta correcta:

1. *Los profesores/as se interesan por los alumnos/as.*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

2. *Los profesores/as explican y trabajan en clase los temas de estudio.*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

3. *Los exámenes se adaptan a los contenidos trabajados en clase.*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

4. *El tutor o tutora se interesa por su trayectoria académica.*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

5. *Está satisfecho/a del ambiente de estudio y trabajo en clase.*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

II. ASPECTO RELACIÓN ESTUDIANTE/PROFESOR:

Coloque una X en la respuesta correcta:

1. *Cree tener una buena comunicación con sus profesores.*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

2. *Los profesores se interesan por sus problemas.*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

3. *Los profesores facilitan la participación de los alumnos en clase.*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

4. *Cree que los profesores se toman con interés su trabajo docente (preparación de la asignatura, correcciones...)*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

5. *Los profesores demuestran agrado al trabajar con usted en clase.*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

III. ASPECTO RELACIÓN HUMANO Y CRISTIANO:

Coloque una X en la respuesta correcta:

1. *La educación que recibe potencia el desarrollo de los valores humanos.*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

2. *Las Eucaristías y Celebraciones le ayudan a crecer como cristiano.*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

3. *La educación religiosa que recibe la considera necesaria para su formación.*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

4. *Demuestra colaboración en la oración diaria de las formaciones.*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

5. *Se considera testimonio viviente de los valores lasallanos.*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

IV. ASPECTO SERVICIOS E INSTALACIONES:

Coloque una X en la respuesta correcta:

1. *El equipo de limpieza del centro cumple su trabajo con eficiencia.*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

2. *El personal del centro (conserjería, secretaría, administración...) atiende al alumnado cuando se les plantea cualquier asunto que les compete*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

3. *El centro dispone de recursos (audiovisuales, biblioteca, laboratorio, teatro ...) para la realización de actividades escolares*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

4. *Las instalaciones del Centro son las apropiadas para el desarrollo de las actividades educativas.*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

5. *Los alumnos colaboran en el mantenimiento de las instalaciones del centro*

1. () SIEMPRE 2. () CASI SIEMPRE 3. () NUNCA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

8. Proyecto de Mejora Procesos: Plantilla de Procesos (ejemplo)

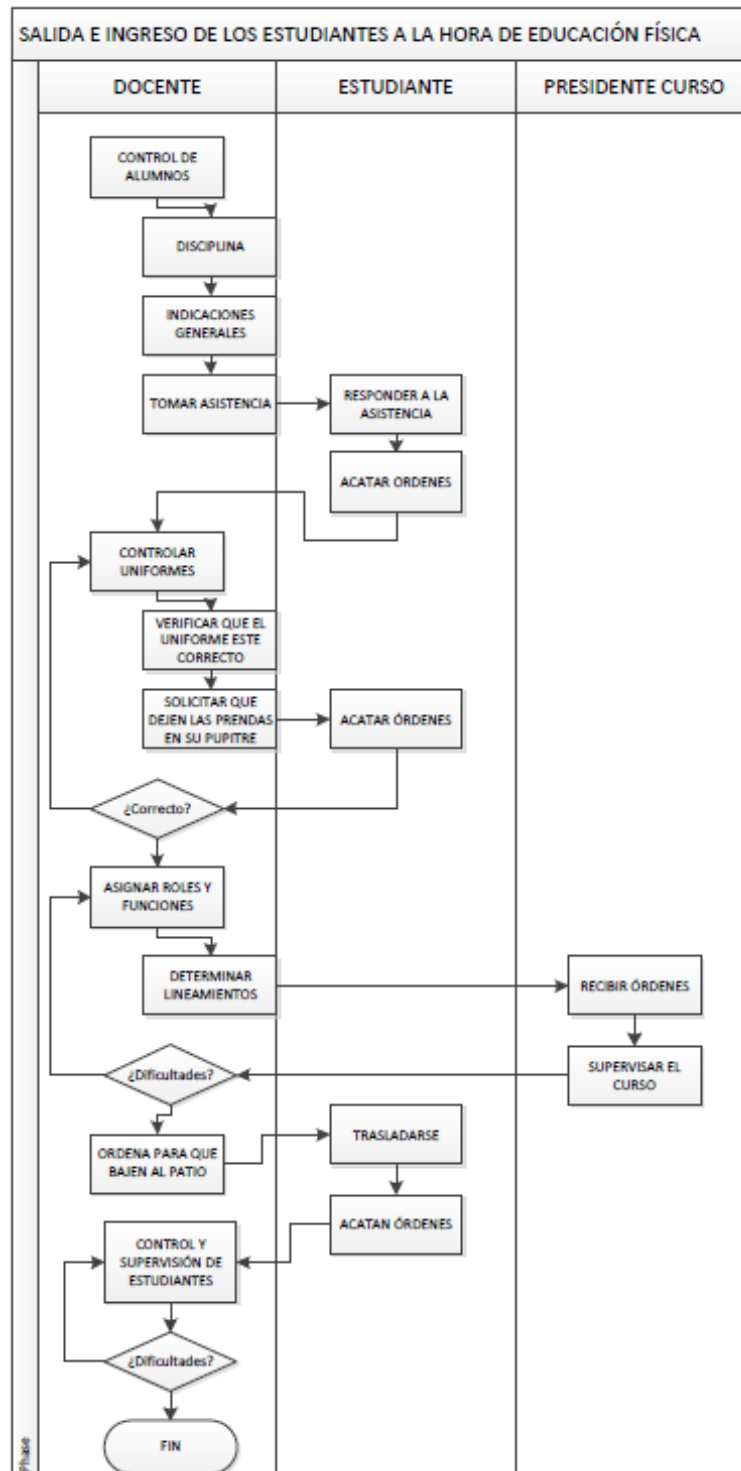
Tabla 1. Plantilla de Proceso: Salida e ingreso de los estudiantes a la hora de educación física

PLANTILLA DE PROCESOS	
Nombre del proceso: Salida e ingreso de los estudiantes a la hora de Educación Física	
Propietario: Área de Educación Física.	
Empieza con:	Acaba con:
- Salida de los estudiantes a Educación Física	- Ingreso de los estudiantes al aula
Incluye:	Documentación:
Cambio de vestimenta. Formación de los estudiantes en columnas fuera del aula. Delegar responsabilidades al presidente del aula.	- Horario de clases - Leccionario - Registro de asistencia - Plan de clase
Criterios:	Indicadores:
- Asistir en forma ordenada a la hora de Educación Física.	- Número de estudiantes formados que asisten a la clase de Educación Física.
Objetivos:	
Establecer una cultura de orden en los estudiantes al momento de trasladarse del salón de clase a Educación Física para desarrollar la autonomía de los mismos optimizando el tiempo.	
Procesos Relacionados	
- Formación de los presidentes de aula – tutoría - Desarrollo humano - Consejería estudiantil - Vicerrectorado – planes de clase	
Descripción del Proceso	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Antes de salir, control rápido de uniformes. 2. Verificar que dejen en el pupitre de manera ordenada las prendas de vestir. 3. Compruebe que los estudiantes salgan con el uniforme correspondiente y completo para realizar deportes (inicio de la jornada diaria y momento previo a EE.FF. – tutor). 4. Organice a los estudiantes para que salgan en forma ordenada. 5. Delegar responsabilidades al presidente del grado o curso al momento de trasladarse a EE.FF. 6. Solicitar leccionario y novedades al presidente del grado o curso – docente de Educación Física. 7. Desarrollo de la clase 8. Aplicar normas de higiene para el reingreso al aula después de la clase de EE.FF. y contrarrestar los efectos de la transpiración. 9. Delegar responsabilidades al presidente del grado o curso al momento de trasladarse al aula. 	
Fecha de diseño: 02 de octubre de 2014	Fecha de revisión: 03 de octubre de 2014.

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

Elaborado: Equipo de Procesos

Gráfico 1. Flujograma: Plantilla de Proceso: Salida e ingreso de los estudiantes a la hora de educación física



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

Elaborado: Equipo de Procesos

9. Entrevista Vicerrector de la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle, Msc. Fernando Guerrero

Entrevistado por Iván Campoverde. Quito: Colegio Camilo Ponce Enríquez, 10 de julio de 2017

Msc. Fernando ¿Qué entiende por Calidad?

Es buscar la satisfacción en los diferentes procesos de gestión que se pueda realizar. Buscar la satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa.

En esta línea de calidad ¿Cómo percibe al Modelo EFQM?

Para quienes participaron en la implantación del Modelo EFQM en la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle, fue una ardua labor. Todos partimos de cero.

¿Por qué menciona que fue una ardua la labor implantar el Modelo EFQM en la Institución?

Hubo participación de los compañeros; sin embargo, fue un tanto reacia. Debido a que la comprensión de los ideales, el propósito del Modelo y los procesos de inserción que se debían desarrollar no se los comprendía. Se requirió una serie de talleres para mayor entendimiento al ciento por ciento. Existió dificultad en los espacios para que los equipos puedan reunirse y desarrollar los proyectos de mejora. Esto ocasionó, en quienes participaban, asumir, una actitud de rechazo.

La cercanía de la presentación de los Proyectos de Mejora para el momento de Validación obligó al personal a cumplir. Pero sin entender realmente lo que estaban desarrollando.

En este contexto de calidad en la Educación. El Ministerio de Educación propuso para la mejora continua los Estándares de Calidad Educativa. Frente a esto ¿Cómo el Modelo EFQM responde a esta propuesta?

Eh bueno Si. Los estándares de calidad si tienen una vinculación con las propuestas del Modelo EFQM en la Educación. Existe una alineación entre estas dos propuestas.

En la Institución se desplegaron tres Proyectos de Mejora: Indicadores Claves de Rendimiento, Procesos Definidos y Asignados y por último Encuestas de Satisfacción a los Grupos de Interés. Estos tres proyectos de mejora ¿cómo atienden a los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes?

Si vemos al proyecto de indicadores se notan resultados. Ahora tenemos algo de que partir y los compañeros que desarrollaron estuvieron claros a donde deben llegar. Pero con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa.

10. Entrevista a Exrector de la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle, Hno. Jaime Revelo

Entrevistado por Iván Campoverde. Quito: Distrito Lasallista Sector Ecuador Casa Central, 30 de junio de 2017

Hermano Jaime ¿Qué entiende por Calidad?

Es un proceso comunitario, un proceso de concientización de mejorar lo que se hace. Cuando las personas conciben a la calidad como un proceso comunitario de hacer las cosas de mejor manera se va adquiriendo niveles de conciencia. Esto te lleva a observar hasta donde haz avanzado y cuestionarse qué hay que hacer. Estos niveles de conciencia siempre te pondrán en mejora continua. Cuando no se lleva a la calidad por niveles, se puede detener, se vuelve confusa.

En calidad de Rector ¿qué buscó alcanzar con la calidad en los centros lasallanos?

La Salle nace teniendo un método intrínseco que no lo consideraría calidad. La inquietud De La Salle es ¿Cómo responder a las necesidades de la gente abandonada? ¿Cómo respondemos? Cuando los niños están siendo excluidos hay clases sociales: hay pobres, hay miseria, no hay educación. La Salle parte de una interrogante ¿Qué hacer por estos niños? Y ¿Cómo hacerlo? La Salle empieza con un método no perfecto, sino estructurante. Esta es la necesidad... esto queremos transformar... y para esto... ¿Qué hacemos? El Fundador (San Juan Bautista De La Salle) va descubriendo a los Hermanos más experimentados y los va reuniendo. Se interroga ¿Qué prácticas nos resultan más exitosas? ¿Cuál de estas prácticas mueve la vida de los niños? Todo esto lo escribe y al hacerlo se va dando cuenta que la educación es una respuesta a la transformación del mundo.

Esa es la esencia de De La Salle, nacimos haciendo calidad. Hoy en día lo que hizo San Juan Bautista De La Salle puede llamarse investigación etnográfica. Todo modelo de investigación busca como mejorar y responder necesidades.

Tú me preguntas ¿Qué pasa en la Unidad Educativa Francisco Febres Cordero? Bueno yo llego y veo que hay cantidad de acciones de cualquier tipo, de hacer por hacer, donde no hay compromiso comunitario. Donde la persona hace su trabajo personal hasta donde puede y le permite la situación. Con esto yo gano el pan de cada día y me quito. Es decir, tengo mis relaciones interpersonales con docentes, pongo mis calificaciones, tengo mis asignaturas y listo. Dentro de esto se realizan actividades que son muy personales que no tienen sentido que no tienen una meta que no tiene un ideal. Entonces este colegio para dónde va. No hay cosas renovadas. Por ejemplo, una planta física envejecida con gastos de servicios básicos elevados y la gente no se sensibiliza.

Frente a esta realidad de hacer por hacer las cosas ¿qué pretendía con el Modelo EFQM?

Primero despertar una conciencia de que un maestro tiene una misión social. Que no solo tiene una tarea, sino que tiene un proyecto. Tal como hoy lo está diciendo el Ministerio de Educación con el Currículo. Un Proyecto Nacional para hoy y generaciones futuras.

Este hacer del maestro ¿qué intencionalidad tiene...? ¿cómo formamos aquí a la gente (estudiantes)?. Hay que hacer algo trazándose unas metas de acuerdo con una misión y visión.

Hermano el currículo, disciplina y valores y trascendencia ¿Cómo se conjugan con la propuesta del Modelo EFQM?

Como que ahí hay varias coincidencias. El Sistema Educativo de Ecuador se empieza a pensar como procesos de calidad y coincide cuando nosotros como La Salle empezamos con los procesos de calidad que el Ministerio de Educación pide la Autoevaluación y Mejora continua a la luz de Estándares de Calidad. Entonces voy viendo que lo mismo que pide el Sistema educativo también lo pide el Modelo EFQM pues tiene autoevaluación que busca la mejora continua, tiene una estructura de cómo hacer procesos y procedimientos. Entonces veo es una coincidencia. En la Salle veo que se realiza: clase en la mañana y en la tarde. Segundo, lo que hacemos es disciplina y por último es formación espiritual. Por eso se vuelve esencial medir lo que se hace. En La Salle a más de Consejo Ejecutivo tenemos el Equipo Animador, el cual tiene esas tres fuerzas sumándose. Con el Modelo EFQM se suma a la dirección un último elemento: la Calidad. Entonces el Equipo Animador trabaja: Currículo, Disciplina, Espiritualidad y Calidad. El Rector de la Institución se reúne con las cuatro cabezas de proceso.

El Modelo EFQM se lo va entendiendo en el tiempo. Al inicio daría la impresión de que el Modelo EFQM va por un lado, de que el Colegio va por otro y que La Salle va por otro. Lo que se tiene que hacer es trabajo en equipo. Pero eso es fruto de vivir itinerarios. No es más que un camino que parte de una realidad y se va a un horizonte. Tenemos que caminar tramos y en cada uno de ellos, hacer niveles de conciencia.

Desde su posición como Rector de la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero ¿Qué dificultades ha observado en la inserción del Modelo EFQM?

He descubierto que la educación es un conflicto. Que sales de un conflicto y te pasas a otro. Nunca vas a dejar de tener conflicto. La educación es directamente proporcional a los conflictos. El principal problema de la educación es que no se la entiende como un proceso. Se la entiende como una tarea que se la cumple y ya. “La hago y me quito.” Cuando se la ve como conflicto, se debe entender ¿Qué conflictos tiene la educación? Uno de ellos es un conflicto de visión. Cada uno ve una cosa. Pero es necesario llegar a acuerdos. Los problemas de visión cuando no son tratados siguen generando el conflicto. Es necesario unidad en la diversidad de visiones.

En educación, la calidad no puede ser de una empresa para la institución. La calidad es como hacer que el inconsciente de las personas que integran la institución educativa se van dando cuenta que tiene un futuro óptimo que hay que construir. Que no construyan lo nuestro. Ecuador está en un despertar de conciencia impresionante. El éxito de la calidad, no es la calidad por calidad, sino es siempre buscar lo mejor. Por ejemplo, en los estudiantes buscar que su proyecto de vida sea buscar lo mejor. Pero que no lo

logran solo, sino por medio de un proyecto de nación o en este caso un proyecto institucional. En la escuela católica tiene un proyecto de evangelio, tiene matiz de Dios. La calidad debe ser inherente al proceso de formación de la persona.

Hermano Jaime la regla de los Hermanos de las Escuelas Cristianas menciona: El fin de este Instituto es dar cristiana educación a los niños; y con este objeto tiene las escuelas, para que, estando los niños mañana y tarde bajo la dirección de los maestros, puedan éstos enseñarles a vivir bien, instruyéndolos en los misterios de nuestra santa religión, inspirándoles las máximas cristianas, y darles así la educación que les conviene (R. 1,3). Tomado del libro Que la Escuela vaya siempre bien. La regla invita a que por medio de la educación los estudiantes puedan vivir bien. Por tanto, ¿El Modelo EFQM contribuye con este propósito? ¿Sabe si con este modelo de gestión las exigencias ministeriales de educación son atendidas?

Qué bueno que hayas tocado eso. Los primeros hermanos hacen un currículo y ese currículo sin darse cuenta es de excelencia. En la época del siglo XVII en Francia, los niños pobres están abandonados porque no tienen conocimiento: lectura, escritura y cálculo. Solo con esos elementos un niño ya se dignificó. El maestro no tiene que meterle evangelio. Es la ciencia por la ciencia, es el conocimiento por el conocimiento lo que lo libera, lo hace diferente. La ciencia por la ciencia hace de él una persona digna. Después dice que los niños están excluidos y lo están porque no tienen normas de conducta. Estas normas de conducta son actitudes vividas y asumidas en un niño. Por eso el uniforme, el respeto, el saludo, la fraternidad. Todo el comportamiento, el uno y el otro se complementan.

La regla dice: “les enseñan los misterios”. Es simplemente que tiene una referencia al evangelio. Si el comportamiento te dice respeta al otro, el evangelio te dice da la vida por el otro. Y para dar respeto y dar la vida tiene que saber pronunciarse. Ahí está el lenguaje.

Esto quien lo hace es el educador. El educador de hoy se está llamando mediador. El maestro debe tener su currículo implícito. Su conocimiento, su comportamiento y su espiritualidad han hecho en él una persona tanta que se convierte en un mediador. Va facilitando desde el testimonio. El mediador es el modelo. Los niños solo se educan cuando tengan este modelo. De manera que puedan vivir bien y esto es calidad. Es la transformación de la persona: inteligente, ético y espiritual.

11. Entrevista a la Rectora de la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle, Esp. Teresita Estévez

Entrevistada por Iván Campoverde. Quito: Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle, 12 de julio de 2017

Especialista Teresita Estévez ¿Qué entiende por Calidad?

La experiencia del Modelo EFQM en la Institución exigió el compromiso de seguir implementando diversas acciones de mejora encaminadas a que los procesos se consoliden y los hagamos vida. Es decir, una cultura organizacional. Los hagamos parte de la Institución.

El Modelo EFQM ¿Qué es para la Rectora de la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle?

Yo creo que es un norte a seguir. Es asumir ciertos elementos que van enriqueciendo la vida diaria. Un compromiso desde la visión organizativa de la rectora para que junto con su equipo directivo, los comités de padres de familia, brindar un servicio educativo de calidad.

El Modelo EFQM invita a las organizaciones postularse voluntariamente a concursar a Certificaciones de Calidad. ¿Qué tan necesarios son estos certificados para la Institución educativa?

Pienso que el objetivo es la segunda estrella. El proponerse metas nos debe llevar a cambiar nuestra forma de actuar. Si bien la estrella de calidad nos beneficiará como Institución, tendría un impacto en la vida institucional dentro de la Red de Centros de La Salle. Obtener una certificación de calidad tiene que llevar a buscar metas profesionales y cambiar la forma de actuar [docente]. Beneficiar a la Institución con una mirada desde la sociedad: Están certificados [Institución] deben ser buenos. Los padres podrían adoptar una respuesta más comprometida, porque se sentirán actores de un proceso de calidad. No hacer procesos a medias. No solo dedicarse a pagar una pensión. El impacto va más allá de tener un lindo certificado. Nos invita a generar una cultura de excelencia desde el rol que me toque.

Interesante que se mencione el generar una cultura de excelencia. Esp. Teresita ¿Cómo ve la dinámica post alcance del 1º Nivel de Calidad en la Unidad Educativa Particular Francisco Febres Cordero La Salle?

Pienso que hubo ciertas debilidades. Este año lectivo llegaron nuevos docentes y cuando les hablas del protocolo de clase, de un proceso a seguir para uso de un proyector, de un proceso para un determinado proceso de desarrollo humano. Pues, se quedan un poquito... ¿de qué me están hablando...? Entonces, ha sido complejo este segundo año porque la gente se renovó y requerían capacitación. Pienso que esa pudo ser una debilidad. Estamos hablando de un segundo quimestre. Donde a las personas no se las puede permitir decir: “de qué me están hablando”.

Se habla sobre el lenguaje de la Gestión. Porque se menciona que el profesional que se suma a la Institución tiene un cuestionamiento: ¿de qué me están hablando? ¿Con esto podemos decir que unas debilidades fue entender el Modelo EFQM?

Si, el entender de qué le estamos hablando. Porque el docente nuevo se pregunta. ¿Por qué yo tengo que hablar de calidad, si yo vengo a cumplir con mi cátedra de cultura física? Por ponerte un ejemplo.

Detengámonos en las dificultades. ¿Podría ampliar un poco más?

Mira en este año como en los anteriores. El cumplir con las responsabilidades del Ministerio de Educación: el nuevo formato del PEI, el PCI, las diversas acciones que debe cumplir el docente a las cuales no hay vuelta atrás. Y aparte de esto viene EFQM. Entonces nos llevó tiempo hacer que todos entiendan que no son cosas diferentes, ni son polos opuestos. Es hacer lo que tengo que hacer desde los procedimientos que ya estaban definidos. Aquí estaba todo definido y establecido. Desde el ámbito administrativo, pedagógico, comportamental. Sin embargo, llega un momento de cuestionamiento de ¿por qué tengo que hacer esto? A pesar de que el Modelo ayuda en la mejora de los procesos de la Institución.