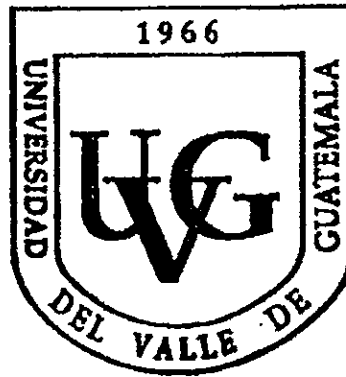


**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE EDUCACIÓN**



**“PROPUESTA DE AUTOEVALUACIÓN
INSTITUCIONAL DE ESTABLECIMIENTOS
EDUCATIVOS PRIVADOS DEL NIVEL MEDIO”**

MARCO TULIO ROBLEDO OSORIO

**GUATEMALA
2001**

**“PROPUESTA DE AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL EN ESTABLECIMIENTOS
EDUCATIVOS PRIVADOS DEL NIVEL MEDIO ”**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE EDUCACION**

**“PROPUESTA DE AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL EN ESTABLECIMIENTOS
EDUCATIVOS PRIVADOS DEL NIVEL MEDIO ”**

MARCO TULIO ROBLEDO OSORIO

**TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO PARA OPTAR AL GRADO
ACADEMICO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA.**

GUATEMALA

2001



Vo. Bo.

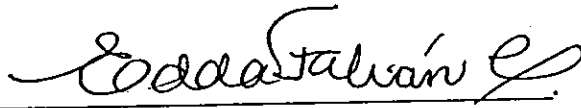
F)



Dr. Juan Carlos Gonzalez
Asesor.


TRIBUNAL:

F)



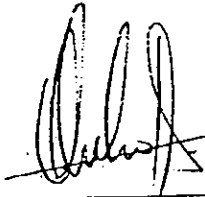
Edda Fabian C

F)



Dr. Fernando Rubio
Licenciado en Derecho
Código Profesional No. 123456789
Cédula Profesional No. 123456789

F)



Lic. Fernando Rubio.

Fecha de aprobación:

Guatemala, 27 del septiembre del 2001.

A DIOS: ARQUITECTO DEL UNIVERSO SOBRE
QUIEN HE CIMENTADO MI FE.

A MI MADRE: BLANCA ESTELA OSORIO SANDOVAL,
AGRADECIMIENTOS POR SER EJEMPLO DE
FORTALEZA Y SACRIFICIO, Y A QUIEN LE DEDICO
ESTE ESFUERZO

A MI ESPOSA: ALICIA OROZCO ROMAN DE ROBLEDO,
CON AMOR POR SU APOYO Y COMPRENSION
DEDICADO EN EL TRANCURSO DE MI CARRERA

A MIS HIJOS: MARCO GEOVANY, ANSONY RICARDO Y ALISSON
MARIA DESIREE, POR SER LA LUZ DE MI
ESFUERZO Y QUE SEA EJEMPLO PARA TRIUNFAR
EN LA VIDA.

A MIS HERMANOS: ADELA EUGENIA Y OMAR RICARDO, POR SU
COMPRENSION Y APOYO INDONCONDICIONAL
AL QUE ME HAN BRINDADO.

A MI FAMILIA: CON CARINÑO Y RESPETO.

A MI ASESOR: Dr. JUAN CARLOS GONZALEZ FLORES, POR SER
BASTION EN MI FORMACION.

**A LOS DOCENTES DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE
DE GUATEMALA:** POR SER EJEMPLO EN MI FORMACION
ACADEMICA

A MIS AMIGOS: QUE NUESTRA AMISTAD PERDURE HOY,
MAÑANA Y SIEMPRE.

CONTENIDO

	PAGINA
RESUMEN	viii
INTRODUCCION	01
I. DEFINICION DEL PROBLEMA	
A. Antecedentes	03
B. Definición del problema	03
C. Justificación	04
D. Alcances y Limitaciones	05
II. MARCO TEORICO	
A. Administración	06
1. Calidad	07
2. Gestión de Calidad	08
3. Evaluación de la Calidad	09
4. Autoevaluación	11
5. Autoevaluación Institucional	11
6. Estrategia de Autoevaluación Institucional	13
7. Enfoque para la aplicación de la Autoevaluación Institucional	18
8. Actores que participan dentro de la Autoevaluación Institucional	21
B. Administración Educativa	22
1. Calidad Total en Administración Educativa	23
2. Experiencias de Autoevaluación Institucional dentro de la calidad Educativa	26
III. MARCO METODOLOGICO	
A. Metodología utilizada para elaborar la propuesta de Autoevaluación Institucional en Centros Educativos (P.A.I.C.E)	33

IV. MARCO PROPOSITIVO	
A. Principios que rigen la implantación de la propuesta De Autoevaluación Institucional en centros educativos privados P.A.I.C.E	39
B. Criterios según el Modelo Europeo de gestión de Calidad Adaptados a la presente propuesta PAICE.	42
C. Relación entre los distintos criterios	55
D. Instrumento utilizado en la propuesta de Autoevaluación Institucional	56
E. Objetivos de la Autoevaluación Institucional mediante el cuestionario	57
F. Procedimiento para aplicar los cuestionario	59
F.1 Cuestionarios para el mejoramiento del PLAN ANUAL DE MEJORA dirigidos a padres, docentes y alumnos.	59
F.2 Cuestionario de AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL para Directores y/o equipo Responsable.	74
G. Modelo de Cuestionarios de la propuesta de Autoevaluación Institucional basados en los nueve criterios del Modelo europeo de Gestión de calidad.	78
H. Como se deben analizar e interpretar los resultados de los cuestionarios	87
I. Cuadros resumen de cada uno de los criterio	88
J. Perfil Definitivo del centro (cuadro final)	91
K. Tratamiento de la información.	92
V. BIBLIOGRAFIA.	93
VI. GLOSARIO.	95

RESUMEN

El proceso de autoevaluación institucional ha sido aplicado en muchas empresas en el ámbito mundial donde se incluyen centros educativos con excelentes resultados, como lo demuestra el Modelo europeo de gestión de calidad realizados en España^{1/} durante los últimos 6 años. Convirtiéndose así en una herramienta estratégica para la gestión administrativa. Es oportuno mencionar que dicha estrategia para su aplicabilidad depende de un Plan Anual de Mejora y de la visión e interés del administrador educativo de lograr la calidad de sus servicios en su demanda y contexto donde se desenvuelven, lo que motiva al cambio y la competitividad de mercados principalmente en los centros educativos de la ciudad de Guatemala donde el cambio representaría mayores atribuciones económicas.

Dentro del ámbito de la administración educativa y en el marco de la autoevaluación institucional, se crea el presente modelo de trabajo de graduación. "Propuesta de autoevaluación institucional en establecimientos educativos privados del nivel medio". La cual incorpora las experiencias realizadas con el modelo europeo de gestión de calidad y se fundamenta en la elaboración de 9 cuestionarios que por su estructuración con base a un modelo analítico con aplicabilidad basada en el método de elección forzada eliminan el efecto de halo, lo que le da a estos instrumentos confiabilidad, libres de subjetivas personales y fiabilidad por lograr mediciones contundentes con diferentes actores.

Lo anterior le permite a la presente propuesta la característica de ser un instrumento cuantitativo de evaluación interna y externa de una organización, de fiabilidad en su medición con diferentes actores, de aplicabilidad operativa en todo ámbito por su base conceptual ya que, combina de forma ponderada el interés de las personas con la importancia de los recurso, de los procesos y de los resultado al beneficio de una invarianza de escala y un comportamiento fractal con aplicabilidad a toda organización de cualquier propósito y tamaño.

^{1/} <http://www.ince.mec.es> Instituto Nacional de calidad y evaluación, Ministerio de Educación, Madrid, España, 1999. Evaluación de la enseñanza escolar, Proyecto piloto europeo. El proyecto piloto europeo de evaluación de la calidad en la enseñanza escolar queda enmarcado en la Acción 3.1 del capítulo III del programa SOCRATES. Han participado 101 escuelas de 18 países europeos en un ejercicio de autoevaluación. El propósito es compartir y conseguir un conocimiento más profundo de la calidad de los centros escolares y de cómo mejorarla.

El proyecto ha planteado a cada centro escolar participante el reto de explorar su nivel de calidad realizando un diagnóstico mediante pautas marcadas en la guía de autoevaluación, documento de carácter muy general y abierto que fue entregado a los centros al comienzo del proyecto. Una vez determinado el nivel de cada centro, la segunda etapa sería mejorar ese nivel de calidad mediante el diseño de planes de actuación dirigidos a las áreas de mejora.

Finalmente la propuesta, dentro de su evaluación maneja dos aspectos: por un lado la interpretación de los resultados obtenidos y por el otro sus aplicaciones para la toma de decisiones por parte de los interesados, lo que le da la característica de convertirse en un instrumento ordenado y sistemático. Ya que los resultados obtenidos de la autoevaluación institucional aplicada por el director y/o equipo responsable designado para el efecto, de cada establecimiento educativo interesado en aplicarlo podrán determinar su situación actual con relación al manejo de sus recursos, relacionados entre padres, alumnos, proveedores y su impacto en la sociedad.

INTRODUCCION

Hoy por hoy la calidad se ha transformado en una característica inherente a los bienes y servicios que se intercambian en una sociedad. Por tal razón los administradores educativos han tomado una importancia relevante en el quehacer dentro de la educación, por un lado, y por el otro se hace indispensable dentro de la coyuntura del Plan de Gobierno 2000 – 2004, lograr el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos en Guatemala.

Existen numerosas propuestas tendientes a mejorar la calidad en la educación entre los que destacan: la capacitación permanente en los maestros, la actualización curricular, el incremento en el tiempo de la enseñanza, las mejoras en las instalaciones, la descentralización en la educación, el incremento en el gasto educativo según los procesos de la reforma educativa.

Dentro de este interés la fundación Europea para la gestión de calidad, creado en 1988, comienza a editar en 1992, unas directrices con el fin de coadyuvar con las organizaciones a lograr su mejora. Como proceso clave para la mejora se sitúa la Autoevaluación; a esta herramienta administrativa la fundación en mención la define como: “un examen global, sistemático y regulador de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia y por lo cual forma parte importante del modelo europeo de gestión de calidad”.

Como instrumento de la gestión de calidad, la autoevaluación permite discernir claramente los puntos fuertes y áreas a mejorar facilitando además el seguimiento del proceso realizado, al incorporar una serie de beneficios que confluyen en conocer y obtener las necesidades, demandas de los estudiantes, de los padres, de los maestros y de la sociedad con procesos de adaptación de un contexto dinámico y evolutivo.

Con este hilo conductor y considerando que la autoevaluación puede ser utilizada en el contexto guatemalteco, dicha herramienta se convierte en un campo fértil de investigación y de estudio con alto potencial de movilización de los esfuerzos sociales para mejorar la educación. Por lo que despierta el interés por adoptar y revalidar un modelo de trabajo profesional, el cual se circunscribe a establecimientos educativos privados del nivel medio de la Ciudad de Guatemala, los cuales según la unidad de informática del Ministerio de educación hasta el 27 de junio del año 2000 se encuentran registrados un total de 507 establecimientos en el nivel diversificado. Con este universo se toma una muestra por conveniencia de 36 centros educativos de las diferentes zonas de la Ciudad de Guatemala para poder contener todos los estratos sociales de la demanda

estudiantil de dicho entorno. Ya con la muestra y sus características definidas se revisaron y adaptaron cuestionarios con los principios y lineamientos del modelo europeo de la gestión de calidad en centros educativos de España, llamado Sócrates y que para toma del presente modelo de investigación se llamará PAICE (Propuesta de Autoevaluación Institucional en Centros Educativos) lo que posterior a su revalidación y cumplidos todos sus procesos se convierte en una herramienta de la administración educativa siendo: flexible, evaluable, futurista, operativa y acumulativa para la realización de futuras investigaciones entorno a la calidad en la educación.

I. DEFINICION DEL PROBLEMA:

A. Antecedentes

En las ultimas décadas en Guatemala muchos han sido los esfuerzos técnicos pedagógicos para dar una solución integral a los problemas educativos, como lo plantea el Diseño de la Reforma Educativa como son: estrategias de adecuación curricular 1986, (Reforma Educativa, 1998:13) contemplando la reorientación de la filosofía educativa basada en la persona, siendo principio de una filosofía humanística; así como esfuerzos en el área de mejoramiento de calidad orientadas a la capacitación del recurso humano del MINEDUC. Entre estas acciones sobresale el fortalecimiento al ejercicio docente mediante eventos de capacitación directa y por medio de la modalidad de círculos de calidad; estrategias para asegurar la calidad educativa y equidad siendo el programa de la Niña 1991, (Reforma Educativa, 1998:13) orientado a lograr el ingreso de mas niñas al sistema educativo; aumento de la cobertura escolar que busca mejorar la calidad y pertinencia a través del apoyo financiero a entidades no lucrativas. Pese a los esfuerzos mencionados para hacer realidad una educación con calidad, los resultados aún no son los deseados.

La formación técnico pedagógica de los directores de los centros educativos para la operativización y pertinencias en estrategias que proporcionen resultados a corto plazo en torno a mejorar la calidad de la educación se han visto escasas. Con este contexto, el inicio de cambios se puede realizar a través de una adecuada Gestión Administrativa, para lograr la calidad educativa que los momentos actuales demandan de los centros educativos del país, proponiendo una estrategia como es la *autoevaluación institucional*, ya que ésta es flexible, evaluable, futurista, factible y acumulativa, y genera futuras investigaciones entorno a la calidad en la educación en Guatemala.

B. Definición del problema

Una sociedad se caracteriza fundamentalmente por el rendimiento y la gestión de las instituciones que la integran no sólo para organizar un estilo de calidad de vida, sino por la preparación de ciudadanos que integren la fuerza productiva laboral que impulsa y desarrolla la economía del país

Con este interés en Guatemala se le ha dado una connotación dentro de los servicios sociales a la educación, la cual ha venido con aumento progresivo posterior a la firma de los acuerdos de Paz, lo cual se confirma en el plan de Gobierno 2000 - 2004. Frente a esta problemática se ha generado esfuerzos técnicos pedagógicos y esfuerzos gubernamentales para dar una solución integral que va desde procesos de reforma educativa a formulaciones de políticas estatales que se orientan al mejoramiento de la calidad de la educación

Dentro de este contexto la administración educativa en los centros educativos privados de la ciudad de Guatemala, ha generado según las observaciones algunos cambios tendientes a lograr satisfacer de la demanda y de los proveedores de los servicios educativos, pero estos carecen de validación científica, inconsistencia de procesos lo que limita un abordaje resolutivo.

Con base en lo anterior, la contribución efectiva de una educación con calidad sobre la base de una adecuada Gestión Administrativa de los Centros educativos privados del nivel medio, en estos momentos no se puede dimensionar, ya que carece de instrumentos que logren operar y viabilice estrategias como la *autoevaluación institucional* que permite según la literatura de otros contextos acceder a la calidad educativa que los momentos actuales demandan de los centros educativos. Dicha estrategia se realiza antes de implantar la calidad total. Prueba de ello es que en los momentos actuales los expertos en esta área han puesto de manifiesto que una revisión y ordenamiento de los diversos aspectos y elementos que la integran, contribuirán al mejoramiento de la calidad de la educación, al lograr una mayor productividad y racionalización del sistema educativo, el cual aspira a lograr la satisfacción de las expectativas de los estudiantes y padres de familia de manera congruente a sus necesidades personales y de su contexto.

Por lo que el problema en esta disciplina en el contexto de la ciudad de Guatemala se refleja en la no existencia de una herramienta o estrategia administrativa flexible, evaluable, futurista, factible y acumulativa, en distintos contextos y organizaciones educativas que orienten a estas a una iniciación, implementación e institucionalización de un modelo de gestión de calidad de educación.

C. Justificación:

La falta de aplicación de una estrategia dentro de la gestión administrativa que demuestre cambios significativos en el proceso de enseñanza - aprendizaje, conlleva a seguir en un sistema tradicional. Por lo que: para mejorar la calidad de la enseñanza, en los centros educativos, se propone la utilización de la estrategia *autoevaluación institucional* la cual permitirá conocer las áreas de oportunidad de la institución de diversos giros y servirá de base fundamental para el diseño de propuestas de cambio institucional que cubran las necesidades del centro, de verificar sus propios objetivos y mejorar continuamente los procesos de su institución.

Hay que destacar que el proceso de *autoevaluación institucional* no responde a una concepción de control o de fiscalización de los centros educativos, sino que es una estrategia que puede ser utilizada como diagnóstico para que la comunidad educativa conozca su realidad y consecuentemente, detecte las áreas críticas que deben mejorar.

Es por lo anterior que el propósito fundamental del presente proyecto apunta a aceptar, revalidar y operar una herramienta administrativa como es la *autoevaluación institucional* en los

centros educativos del nivel medio de la ciudad de Guatemala. Ya que la prestación de la atención educativa a las poblaciones exige algún tipo de acción colectiva organizada que requiera la coordinación de las partes interrelacionadas de una organización para lograr los objetivos comprendidos en la prestación del servicio. En ese orden de ideas la justificación de ello es obvia en dos dimensiones: la educación como Derecho Humano y el análisis institucional para la toma de decisiones a través de una Gestión eficaz que busque y contribuya al mejoramiento de la calidad de la educación en forma racional, eficiente y acorde a las exigencias del contexto, lo cual le da un valor decisivo en el desarrollo económico y social del país, al resaltar que la contribución de la presente investigación se inspira y es afín a las políticas educativas 2000 – 2004, Acuerdos de Paz y la Reforma Educativa.

D. Alcances y Límites

1. Alcances. Contribuir a la mejora de la calidad de la educación en los centros educativos privados del nivel medio de la ciudad de Guatemala; adoptando, revalidando y operando una herramienta o estrategia administrativa que propicie un aporte positivo a la comunidad educativa a través de realizar su propia *autoevaluación institucional*. Se convierte en un aporte positivo y motivador para los administradores educativos del nivel medio en busca de una participación activa en la consecución del bien común y el mejoramiento de la calidad de vida individual, comunidad y social de sus miembros. La presente propuesta combina, el interés por las personas con la importancia de los recursos, de los procesos y de los resultados al aplicarse a cualquier tipo de institución educativa.

2. Límites. No se cuenta con una herramienta o estrategia estandarizada y confiable en el ámbito nacional que pueda dar respuesta a las necesidades y características de cada contexto de los centros educativos a un corto plazo. Existe una tipología muy diversa de centros educativos en nuestro país, con áreas específicas de arte, educación física, de computación, industriales, de administración etc. así como en cantidades de estudiantes que oscilan entre 300 a 1500 alumnos; razones por las cuales se debe considerar la aplicabilidad de la propuesta de forma experimental. La formulación de la presente propuesta de autoevaluación institucional se operó con una muestra por conveniencia en 36 centros educativos privados del nivel diversificado en la ciudad de Guatemala de 507 establecimientos registrados hasta el 27 de junio del 2000, en la unidad informática del Ministerio de Educación. Por tal razón la propuesta de autoevaluación institucional se ve limitada en el interés que cada director tenga en analizar, adoptarla, validarla y operar, para encaminar el panorama sobre el resultado final que están produciendo en cada uno de sus establecimientos dentro del contexto de la ciudad de Guatemala.

II. MARCO TEORICO

A. ADMINISTRACION:

Desde hace unos 50 años, para ser específicos después de la Segunda Guerra Mundial, el concepto de administración ha tomado una importancia relevante en la vida del ser humano, en especial en el manejo, supervisión, planificación y ejecución de sus objetivos. Se ha observado que los países en vías de desarrollo le han dado la atención necesaria a esta actividad, porque ha quedado demostrado que se necesita de administradores capaces y dinámicos que puedan desarrollar eficientemente el manejo de sus recursos tanto económicos como tecnológicos. Un buen administrador puede hacer que los objetivos de toda empresa de carácter: económica, social, educativa, religiosa etc., se alcancen de manera eficiente y efectiva

Uno de los objetivos más importantes es mantener a toda empresa organizada, en un esfuerzo conjunto a través del tiempo, recursos, medios etc., que aseguren la supervivencia de la misma, en sus objetivos y metas propuestos; siendo estos últimos de corto, mediano y largo plazo. La administración no está fundamentada en un fin en sí misma, sino es un medio de hacer las tareas diarias en la mejor forma posible, con el menor costo y con la mayor eficacia y eficiencia posible. O bien dentro de la concepción moderna, la labor de la administración se vuelve más amplia: Chiavenato (1998:99)

“La administración es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa: dinero, equipos, personas, para que ella alcance sus fines económicos”.²

En este caso se puede aplicar a una entidad educativa, donde el administrador debe tener la capacidad creativa de estructurar todos sus recursos tanto humanos como tecnológicos para poder orientar y alcanzar un servicio educativo en su total eficiencia.

Por lo que se puede hacer hincapié en que la eficacia conque las personas dirigen el trabajo en conjunto de sus integrantes para un bien común, depende de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa.

² Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. Segunda Edición pag. 99

1. CALIDAD:

El término calidad se ha manejado desde hace algunos años en el mundo empresarial, tanto en empresas industriales como de servicios. Pero son muchas las empresas que no conocen o confunden el significado de este concepto. Algunas lo confunden con el resultado final del producto, sin embargo va más allá de las especificaciones o características de un producto o servicio. Otras lo asocian con el manejo de papelería que garanticen el buen desenvolvimiento del trabajo y el desarrollo de las actividades; en este caso se convierte en un sistema de calidad dentro de cada organización. Y muchas otras empresas lo identifican con control de calidad, siendo este último una fase del sistema de calidad.

La Calidad puede definirse como: el conjunto de características de una empresa o entidad, que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.^{3/}

El término entidad se extiende a los procesos, como a productos y servicios que una empresa realiza, o bien la combinación de ambos. Asimismo las necesidades establecidas son aquellas que ya están especificadas en un reglamento o bien por el mismo cliente; las características del producto o servicio, etc. Entendiéndose entonces por necesidades implícitas las que no están especificadas, pero son las que conviene identificar y definir; sería el valor agregado que una empresa da a su producto o servicio final.

Se debe recordar que el objetivo final que la CALIDAD busca es la **satisfacción del cliente**.

Las formas en las que se pueden conseguir las satisfacciones del cliente serían: con buenas cualidades, fiabilidad, durabilidad, facilidad de uso, seguridad, cortesía, servicio de tiempo, sin defectos a la entrega, durante el uso, en los procesos administrativos y en la facturación, tanto en entrega de productos como en servicios.

Y todo es nos lleva a entender por qué es tan importante mantener al cliente satisfecho, siendo algunas razones:

^{3/} <http://usuario.intercom.es/calidad/peqintro.htm> PROCESO DE CALIDAD (UNE-EN ISO 8402). El concepto de entidad se extiende tanto a procesos, como a productos y servicios, una organización o combinación de ellos. Se hace referencia a Qué son las necesidades establecidas y las implícitas? Las necesidades establecidas son las que están especificadas, ya sea por un reglamento (necesidad para un proceso, producto, etc.), por un cliente (características para un producto o servicio), etc. Las necesidades implícitas son las que no están especificadas, pero que conviene identificar y definir.

- * Porque el 96% de los clientes insatisfechos nunca protestan, por tanto no podemos saber su insatisfacción.
- * Por cada uno que protesta puede haber 26 con problemas, y probablemente 6 de ellos graves.
- * El 90% de los clientes insatisfechos no volverán a confiar en el proveedor.
- * Sólo el 80% de los satisfechos vuelve a comprar.
- * Los clientes insatisfechos lo comentan con gran cantidad de personas, algunos de ellos posibles clientes.
- * Sin embargo el cliente satisfecho raramente lo comenta.

Ahora bien, Cómo se puede llegar a la Calidad?. A través de implantar un **SISTEMA DE CALIDAD** que permita identificar, documentar, coordinar y mantener las acciones necesarias para que un producto o servicio cumplan con los requisitos establecidos. Cualquier empresa tiene su Sistema de Calidad más o menos eficaz, una forma de llevar a cabo sus actividades. El objetivo de un Sistema de Calidad es satisfacer las necesidades internas de la gestión de la organización. Por tanto va más allá de satisfacer los requisitos que pone el cliente.

La gestión de calidad constituye una referencia adecuada por su condición de paradigma que incluye valores, principios y procedimientos y porque es considerada en los ambientes especializados en el estudio de las organizaciones como la estrategia de progreso por excelencia para las próximas décadas, Este concepto será ampliado con mayor atención en las siguientes líneas.

2. GESTION DE CALIDAD:

El concepto de Gestión de Calidad Total aparece como un modelo industrial, desde los años ochenta y viene a hacer un programa de evaluación y de mejoramiento en las empresas.

El concepto de gestión subyacente se aleja de esa visión restringida, propia de la orientación burocrática - administrativa, para adquirir un significado más global, comprensivo de la gestión de los recursos, de las personas, de los procesos y de los resultados, elementos que, en interacción recíproca, se dan cita en toda organización. Siendo la definición actualizada de gestión: aplicación ordenada y sistemática del saber al hacer, resulta especialmente pertinente, ése es el que corresponde a los centros educativos, debido a su implicación sustantiva con el saber, con el saber hacer y con el saber ser.

La gestión es una estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas, esto se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los integrantes de una empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre el administrador y su equipo de trabajo para evitar los enfrentamientos derivados de una relación jerárquica. De tal manera que los integrantes del equipo de trabajo se comprometen con los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización, lo que permite el éxito y la eficiencia en búsqueda de la calidad.

Por lo que Gestión se entenderá por el proceso consistente en elegir oportunidades, resolver problemas, suscitar cambios y adquirir compromisos respecto de los objetivos de la organización. En otras palabras, las tareas de la gestión son definir el fin y la misión de la organización, hacer que el trabajo sea productivo y conseguir que el trabajador suscite y gestione resultados y responsabilidades sociales.

La gestión de calidad se apoya, ante todo, en la generación de un cambio cultural en el seno de las organizaciones. Pero los cambios culturales no se producen de un modo espontáneo, sino que se asemejan a formas de aprendizaje colectivo en las que, frecuentemente, aflora la resistencia a la sustitución de los esquemas anteriores por nuevos esquemas de comprensión y de acción. Utilizando la metáfora del aprendizaje individual, para que éste tenga éxito, para que sea significativo, es preciso conectar las nuevas ideas con el marco anterior. En este caso parece que sólo respetando ese elemento cultural de aceptación de la evaluación interna, el progreso de las nuevas ideas podrá tener algunas perspectivas de éxito.

La llamada gestión de calidad constituye un paradigma adecuado que permite a los centros educativos orientar de forma permanente su funcionamiento hacia la mejora de sus procesos y de sus resultados, a través de acciones progresivas con objeto de generar los conocimientos precisos y los materiales necesarios, ofreciendo a los centros educativos herramientas idóneas para la mejora de su gestión administrativa.

3. EVALUACION DE LA CALIDAD:

Sin duda alguna, alcanzar con plenitud la calidad, en este caso en particular en el área educativa, tiende ser muy amplia y complicada, pero se puede ver facilitada a medida en que los administradores realicen programaciones y actividades generales que permitan y exijan la participación de los miembros de cada centro educativo, orientando la actuación tanto interno como externo.

Siendo una de estas herramientas: la evaluación interna de las instituciones; valiosa para la evaluación de la calidad dentro de la Gestión Administrativa o Gestión de Calidad Total, que facilita la capacidad reflexiva en equipo, como medio para alcanzar unas cotas deseables de calidad con relación al contexto donde se desarrollan cada uno de los centros educativos, encontrar los aspectos que pueden ser mejorados, perfeccionados, desarrollados y potenciados; siendo una metodología de mejora continua que es propia de la gestión de la calidad. Recordándonos que la evaluación está ocupando actualmente un lugar importante en el Diseño y Desarrollo de los sistemas educativos a cualquier nivel. Ruiz, José M. (1999:15)

“La evaluación no consiste en otra cosa que en la reflexión valorativa y sistemática acerca del desarrollo y el resultado de las acciones emprendidas. Por su propia naturaleza constituye un momento insoslayable de la actividad educativa. De una u otra forma, ha estado siempre presente en el proceso de desarrollo de los sistemas educativos contemporáneos”^{4/}

La función que desempeña la evaluación en nuestro momento actual, es la de establecer mecanismos que orienten y permitan conocer las realidades del sistema educativo y de los centros educativos y que ayuden a decidir la dirección a seguir con mayor seguridad posible.

Un Administrador Educativo bien informado constituye un pilar concluyente para la mejora de la calidad de la enseñanza. No se olvide que las expectativas e intereses demostrados por el administrador en lo que se refiere a la calidad del funcionamiento y resultados de su sistema educativo se basa en la calidad de la información obtenida y es aquí donde la evaluación y la gestión administrativa juegan un papel sumamente relevante en todo su proceso. Lo relevante de la evaluación a estos niveles es conocer asertivamente el papel que desempeña, la función que cumple, saber quién se beneficia y, en definitiva, al servicio de quién se realiza. Pero no olvidemos que para un administrador la evaluación es un instrumento técnico imprescindible de ayuda.

Como indica José M Ruiz: (1999:15)

“...el término evaluación incluye varias acepciones que se suelen identificar con fines muy diversos: valorar, enjuiciar, comparar controlar, fiscalizar.... Además, estas acciones muchas veces se asumen como algo impuesto, totalmente externo al individuo, y que determinan, por ejemplo: si un trabajo está bien o mal realizado o si una persona tiene un nivel suficiente o ciertas connotaciones socialmente negativas”.

^{4/}En su Introducción de su libro “Cómo hacer una evaluación de Centros Educativos” comenta que: pese a la validez general de esta observación, no cabe duda que ha sido recientemente cuando la evaluación se ha convertido en un instrumento fundamental para la conducción de los sistemas de educación formación.

La evaluación, en algunas ocasiones está concebida al concepto de medición, pero debemos entender que es un factor influyente por los elementos del modelo didáctico.

El objeto en sí de la evaluación, es manejar correctamente la información obtenida y lo que uno observa de ésta, siendo objeto de estudio todos aquellos aspectos que interfieren directa o indirectamente en el proceso de alcanzar la calidad, en este tema en especial el educativo.

4. AUTOEVALUACIÓN:

Es el proceso fundamental mediante el cual cada centro educativo conocerá cuáles son sus puntos fuertes y también cuáles son aquellas otras áreas donde es preciso implantar acciones de mejora. Esto conduce a una focalización de la atención sobre las actividades de mejora y los procesos que hayan de ser revisados. Esta aplicación, ordenada y sistemática, con fines de mejora, permite que los centros educativos dispongan de una herramienta precisa para elaborar y modificar su programación general anual y todos los demás proyectos institucionales. La utilización de la autoevaluación otorga coherencia a toda la planificación del centro y hace posible la integración de los objetivos básicos y generales, a cuya consecución se dirige la política educativa, con los objetivos concretos y específicos de cada centro. Ambos tipos de objetivos orientan la planificación y la estrategia del centro.

5. AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL:

Existen numerosas propuestas tendientes a mejorar la calidad de la educación, entre las que se mencionan: la capacitación permanente de maestros, la actualización y relevancia del currículum, el incremento en el tiempo de enseñanza, las mejoras en las instalaciones, la descentralización de la educación y el incremento en el gasto educativo, etc. Sin embargo, se ha dejado sin darle mucha importancia a la *Autoevaluación Institucional*.

Ciertamente, se informa de las acciones tomadas con relación a los insumos de los procesos educativos (por ejemplo: libros de texto distribuidos y porcentaje del gasto del gobierno destinado a educación); sin embargo, se desconoce un elemento fundamental que es el desempeño académico de cada centro. Escandón Cusi, Pablo (1999):

“Cada vez se reconoce más el importante papel de la evaluación como elemento que contribuye en la mejora de los procesos educativos. La **evaluación** permite identificar las áreas de oportunidad, así como dimensionar los esfuerzos que hay que realizar para alcanzar estándares de desempeño académico. La evaluación proporciona, además,

dirección a los esfuerzos, incentiva a un mejor desempeño, promueve la innovación y contribuye a que se formulen objetivos estratégicos y planes de acción.”⁵

Se está consciente de que existen grupos que perciben en forma negativa todo intento de evaluación – en este caso específico *autoevaluación institucional*--, ya que consideran que se exponen a la crítica, además de que desconfían del uso y la interpretación que se dé a los resultados. Estas actitudes pueden superarse si se comprende que el resultado del proceso evaluativo permitirá una clara identificación de problemas y necesidades basándose en las cuales se podrán crear mecanismos de apoyo a sus propios centros.

No olvidemos que cada vez existe un mayor consenso de que los centros educativos efectivos son aquellos que se abren a la comunidad, que generan múltiples vínculos con los padres de los alumnos y con las organizaciones sociales. Por otro lado, la colaboración sólo podrá ser eficaz a partir del conocimiento de la realidad que viven. De ahí la importancia de que los resultados de la autoevaluación de las instituciones educativas se diseminen.

La apertura participativa induce mayor adhesión y compromiso con los centros y permite identificar recursos en la comunidad que pueden contribuir a sus procesos de mejora.

La autoevaluación, sus resultados –información–, transparencia y rendimiento son los conceptos claves que debemos promover en los centros educativos privados, imprescindibles para favorecer y lograr una efectiva transformación de nuestro sistema educativo y en busca de la calidad de la educación.

La autoevaluación institucional, como instrumento de la Gestión de Calidad, constituye un instrumento que asume una visión global de la gestión y que se beneficia de una orientación humanista.

La **autoevaluación institucional** es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización, comparados con un modelo de organización de resultados satisfactorios. Permite a las organizaciones discernir claramente sus puntos fuertes y las áreas de mejora, y culmina en acciones de mejora planificadas y en el seguimiento del progreso realizado.

La autoevaluación institucional puede reportar a los centros educativos una serie de beneficios y, sobre todo, ofrece: (según el modelo europeo de gestión de calidad)

- Un procedimiento de evaluación basado en hechos.

⁵ Discurso pronunciado por el Lic. Pabla Escandón Cusi, Presidente del Consejo Directivo del Instituto de Fomento e Investigación Educativa, A.C. (IFIE). Marzo de 1999, Inauguración de la Conferencia sobre Evaluación Educativa.

- Un medio de conseguir la coherencia en la dirección y el consenso acerca de lo que debe hacerse por todos los miembros de la institución que comparten los mismos conceptos básicos.
- Un enfoque riguroso y estructurado para la mejora de la institución.
- Una útil herramienta de diagnóstico.
- Una valoración objetiva respecto de un conjunto de criterios ampliamente aceptados.

Además, proporciona:

- Un método para medir los progresos realizados en el tiempo, mediante aplicaciones periódicas.
- Un modo de definir un vínculo entre lo que la institución debe conseguir y las estrategias y procesos necesarios para alcanzar sus objetivos.
- Una forma de determinar elementos de referencia para comparaciones internas y con otros centros educativos.
- Un método para que el centro educativo conozca y atienda las necesidades y demandas de los estudiantes, de su personal y de la sociedad, adaptándose a un contexto en permanente evolución.
- Un procedimiento para aprender de la experiencia e identificar aciertos y errores, y adoptar enfoques autocorrectivos como institución.

Pero, además, la aplicación de la propuesta va asociada a la implementación de un proceso de autoevaluación institucional que permite valorar el progreso de la institución y establecer planes de mejora. Sin perjuicio de la evaluación externa prevista por el desarrollo normativo de las leyes orgánicas de educación, las investigaciones más recientes sobre evaluación del profesorado revelan que es la autoevaluación la modalidad mejor asumida por los docentes españoles.

6. ESTRATEGIA DE AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL:

En sí son el conjunto de políticas basadas para una Gestión de Calidad en cada uno de los centros educativos, siendo estas su objetivo fundamental. Estas son consecuencia de esa visión global o sistémica de los factores de calidad educativa y de la identificación de los centros como ese "ecosistema" en donde se dan cita la mayor parte de los factores.

Considerando que los centros educativos son organizaciones inteligentes, capaces de aprender de las experiencias, de consolidar esquemas de comprensión y de enfocar sus acciones hacia el logro de metas y objetivos, requerirán de procedimientos autocorrectivos que hagan posible la mejora continua de sus procesos y resultados. Por tal razón el PLAN ANUAL DE MEJORA como una estrategia de autoevaluación institucional, la cual se ampliará a continuación.

6.1 PLAN ANUAL DE MEJORA

El plan anual de mejora constituye un instrumento sencillo para la mejora continua de los centros y está inspirado sobre la base de la gestión de calidad.^{6/} Esta herramienta pretende facilitar a los centros educativos información que pueda ser utilizada para detectar sus áreas de mejora y emprender seguidamente las acciones necesarias para corregirlas, en especial con la elaboración y puesta en práctica de un Plan anual de mejora.

Su aplicación ha estimulado a los centros a identificar áreas de mejora, a formular, a partir de ellas, objetivos de mejora concretas, evaluables y alcanzables en un periodo de tiempo previamente determinado, a implicar en el proceso al profesorado y a la comunidad educativa, a evaluar los logros del Plan y a tomar todo ello en consideración para la concepción, el desarrollo y la aplicación de un nuevo Plan.

Para el desarrollo del Plan Anual de Mejora en los Centros Educativos, se consideran los elementos metodológicos típicos de la planificación para la mejora, la cooperación entre los centros y la Administración sobre la base de pacto o compromiso entre instituciones.

6.2 QUÉ ES UN PLAN ANUAL DE MEJORA

- Un medio para elevar la calidad de los centros educativos.
- Una herramienta para mejorar la gestión educativa.
- Un instrumento para aprender como institución.

^{6/} **Liborio López García**, Subdirector General de Institutos de Educación Secundaria y Escuelas de Idiomas. **Edición efectuada con el patrocinio de: ARGENTARIA** Edita: Centros de Publicaciones. Secretaría General Técnica N.I.O.P; 176-97-084-6 Depósito Legal: M-39708-1997 Imprime: Vía Gráfica.

El Plan Anual de Mejora, con la orientación básica establecida en las Instrucciones de la Dirección General de Centros Educativos del 5 de septiembre de 1996 (BOMECE de 7 de octubre) y en la Resolución del 2 de septiembre de 1997 (BOE de 16 de septiembre), constituye un instrumento sencillo para la mejora continua de los centros públicos, inspirado en la misma filosofía de gestión que el modelo europeo; de ahí que el presente cuestionario, como instrumento de evaluación interna, resulte especialmente adecuado para esa primera aproximación a la gestión de calidad que el Plan Anual de Mejora supone y que, en buena lógica, debería llevar a los centros a una implicación posterior en todos los requerimientos del Modelo europeo.

6.3 CUÁLES SON SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

- La identificación de las áreas de mejora ha de ser objetiva y debe apoyarse en hechos o en resultados antes que en juicios subjetivos o meras apariencias.
- Los objetivos de mejora han de ser realistas, concretos, evaluables y alcanzables.
- Debe explicar los objetivos, los procedimientos y actuaciones previstas, las personas responsables de su ejecución, los recursos y apoyos necesarios, un calendario para su cumplimiento y un plan para su evaluación.
- Debe implicar a las personas, desde una orientación participativa y bajo el impulso asociado a un liderazgo efectivo por parte de la Dirección.

6.4 QUÉ SE PUEDE CONSEGUIR CON EL PLAN ANUAL DE MEJORA

- El impulso y mejora de los procesos y de los resultados que son importantes para el centro.
- El apoyo y asesoramiento externo de la Administración.
- Recursos adicionales para financiar nuevos planes de mejora.
- El reconocimiento interno, externo y de la Administración educativa por la voluntad de mejorar y por los resultados obtenidos.
- El aprendizaje de procedimientos para la mejora continua.
- La satisfacción compartida de formar parte de un equipo humano comprometido que convierte los desafíos en oportunidades.

6.5 QUÉ PERSONAS INTERVIENEN EN EL PLAN ANUAL DE MEJORA

- El equipo directivo del centro que asume su liderazgo y se implica en la puesta en marcha de la propuesta.
- El equipo de mejora del centro, formado al efecto, que colabora muy directamente en la concepción, el desarrollo y la aplicación.
- El Claustro de profesores y el Consejo que otorgan su criterio, su apoyo y su aprobación.
- La Unidad de Programas Educativos que proporciona el apoyo y el asesoramiento técnico necesarios para el diagnóstico de las áreas de mejora, la concepción de la propuesta y su evaluación interna.
- El Director que se implica personalmente en los procesos de mejora, cumple con su centro los compromisos adquiridos y garantiza la correcta difusión y aplicación de la propuesta.

6.6 QUÉ FORMAS DE RECONOCIMIENTO ESTÁN PREVISTAS

- Reconocimiento personal, por parte del Director en representación de la Administración.
- Difusión de los mejores Planes y de sus prácticas de buena gestión.

Los centros que se sumarán a la propuesta deberían comprometerse a mejorar de un modo ordenado y sistemático, así como abrirse voluntariamente a la realización de una evaluación final externa.

Los efectos derivados de la aplicación de la propuesta pueden generar un cambio importante en las relaciones entre los centros docentes y la Administración educativa y contribuir sustancialmente a la mejora de las instituciones educativas.

6.7 POLÍTICAS CENTRADAS EN EL AULA

La consideración del papel clave que desempeña la institución educativa en los procesos de mejora no impide el reconocimiento de que los procesos primarios de la calidad educativa se producen en el nivel propio del aula.

Como ha señalado Bert Creemers, (1994)

“el nivel del aprendizaje en el aula probablemente influye dos o tres veces más en los resultados de los alumnos que el nivel de la institución”.

Por tales motivos, la búsqueda de la mejora no puede ignorar la actuación sobre ese ámbito en el que tienen lugar la mayor parte de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Se propone aplicar la estrategia de la autoevaluación institucional en el nivel propio del aula, con un enfoque centrado en lo pedagógico. Se pretende con ello completar las políticas anteriormente descritas y conseguir el refuerzo mutuo entre los diferentes niveles antes descritos de las correspondientes acciones de autoevaluación y mejora.

Asimismo, la autoevaluación institucional y planificación para la mejora en el nivel propio del aula quedará recogida como actuación prescriptiva en los nuevos Reglamentos Orgánicos de Centros.

6.8 LA FORMACIÓN COMO POLÍTICA:

La formación constituye, como es sabido, un instrumento fundamental para la mejora de los individuos y de las instituciones. No obstante, cuando la mejora supone un cambio de esquemas o de marcos, cuando requiere el desarrollo de una nueva cultura o la aplicación de

nuevos procedimientos, las políticas de formación resultan absolutamente imprescindibles, hasta el punto de comprometer seriamente el logro de los objetivos de cambio.

En el caso de la presente propuesta, las políticas estarán dirigidas a la formación de: directores y candidatos a directores escolares con los siguientes objetivos:

- a) Familiarizar a los directores en ejercicio y administradores de la educación con la perspectiva característica de la Gestión de Calidad.
- b) Formar a los directores en ejercicio en el desarrollo de Planes de Mejora.
- c) Complementar el enfoque administrativo e institucional en la formación de los candidatos a directores con la perspectiva organizacional y de la calidad en la gestión.

La evolución creciente del número de actuaciones, del número de horas de formación y del número de personas receptoras de la misma se habrá de completar de modo que se cubran las necesidades asociadas al desarrollo de aquellas políticas cuya implantación está más retrasada. La formación se convierte así, en una política que concierne a la mejora en el nivel del Centro, en el nivel de la Administración y en el nivel del aula.

6.9 RELACION ENTRE LA AUTOEVALUACIÓN Y EL PLAN ANUAL DE MEJORA

El objetivo principal para efectuar la autoevaluación institucional en los centros educativos debería ser la mejora del mismo. Sin embargo, la autoevaluación no consigue, por sí sola, mejorar un centro o una organización. La autoevaluación institucional ofrece una radiografía de la situación de la institución, en su momento de la aplicación, identificando una serie de factores fuertes y de áreas de mejora. Nada cambiará en la institución si no se ponen en marcha las decisiones que mejoren los resultados obtenidos.

La información que ofrece la fundación europea para la gestión de calidad sobre sus organizaciones asociadas, con experiencia en la realización de autoevaluaciones, indica que existe una mayor posibilidad de éxito si además de realizar la autoevaluación se gestionan los resultados y si la dirección se involucra activamente en el proceso.

Se espera que los centros educativos que inicien la aplicación del PAICE, descubran varias áreas a mejorar, desde las que exigen una toma de decisión estratégica a las que sólo necesitan de una solución rápida específica. Sin embargo, los recursos con los que cuenta cada centro educativo es lo que determinará si resulta o no, considerar ciertas acciones de mejora. Parece difícil al inicio el descubrir cuál pueden ser los puntos de mayor atención en la mejora de las áreas, pero es donde el **Plan Anual de Mejora** sirve para detectarlos.

No obstante, recordemos, que los centros educativos cuentan con autonomía pedagógica, organizativa y de gestión. El centro es quien debe definir su gestión organizativa y pedagógica.

Deben contar con la libertad suficiente para articular y ejecutar su proyecto. Esto les permitirá estar en mejores condiciones para responder a los requerimientos de su contexto. Desde su autonomía, los centros educativos, tendrán también la responsabilidad de rendir cuentas ante su comunidad donde prestan sus servicios y a sus superiores. De su grado de autonomía real que presenten las instituciones, han de esforzarse para mejorar su funcionamiento y les permita alcanzar sus propios objetivos.

El desarrollo del plan Anual de mejora tiene un componente motivador para todos los involucrados en el proceso. La elección del plan anual de mejora permitirá ir obteniendo resultados positivos y contribuirá a reforzar y gratificar a las personas involucradas.

6.10 PUNTOS CLAVE PARA RECORDAR:

- El uso de herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), puede facilitar la identificación de aquellas áreas de mejora vitales para un centro educativo, así como subrayar los puntos fuertes del centro que deben conservarse o desarrollarse aún más.
- El plan Anual de mejora no debe elaborarse en el vacío, sino que han de tomarse en consideración las prioridades y la influencia que sobre ellos pueda ejercerse desde el exterior
- Es necesario coordinar la planificación e implantación de acciones con los involucrados y debe establecerse una responsabilidad visible y específica.
- Al igual que las demás actividades, la implantación de las acciones de mejora debe revisarse con regularidad.
- Para que la autoevaluación cumpla con éxito su papel, resulta fundamental establecer los resultados de la misma en el momento adecuado y de manera clara.
- La Prioridad entre las acciones garantiza el mantenimiento de un nivel alto de motivación. Para no verse que la moral se hunda rápidamente en una situación en que se percibe que deben resolverse demasiados puntos.

7. ENFOQUES PARA LA APLICACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

La autoevaluación institucional es un proceso dentro de la gestión administrativa y por lo tanto es una actividad que debe ejercitarse en los centros educativos, en busca de la calidad, donde

la institución se mira a sí misma; teniendo en su cimiento una carga de coherencia importante.
Santos Guerra, Miguel Ángel (1996:122)

“La autoevaluación puede ser total (de todos los aspectos del centro) o centrarse en algunas partes concretas, según las experiencias temáticas, la disponibilidad de tiempo y la urgencia en la solución de problemas. Puede analizar resultados de estudiantes, cómo se organizan los horarios, cómo son las relaciones, cómo se distribuye el espacio, cómo se trabaja con distintos métodos, etc. Aun en el caso de que interese el análisis de algún aspecto parcial, será preciso tener en cuenta la compleja estructura y dinámica de todo el centro. No es posible encontrar significado de una parte sin tener en cuenta el lugar que ocupa en la estructura funcional.”

La autoevaluación genera una doble aportación a la calidad de la educación impartida en los centros educativos; la primera ofrece a los responsables información, para poder manejar los datos en la toma de decisiones; la segunda determina una concreta actitud, tanto en el claustro de maestros, alumnos y padres de familia.

No olvidemos que la autoevaluación es una función instrumental que en consecuencia, está al servicio de las metas educativas, y que se divide en dos grandes enfoques:

a. **Enfoque cuantitativo:** Son todos los procedimientos que miden y cuantifican los fenómenos educativos.

b. **Enfoque cualitativo:** Según los expertos en la materia, no se rechaza la utilización de datos cuantitativos, considerando que cualquier fenómeno educativo no se puede reducir a una simple medición, es necesaria e imprescindible la explicación de los fenómenos y procesos a valorar, motivo que cada fenómeno educativo cualitativo es único, condicionado por las circunstancias particulares del contexto donde se desarrolla, siendo imposible generalizar sus resultados. Por consiguiente, un centro educativo no es sino la realización de programas, correlacionados entre sí; a la mejora del proceso enseñanza – aprendizaje.

Como dice M. Ruiz; José, (1999:29 y30) en su libro “Cómo hacer una evaluación de centros educativos”, Cuando hablamos de evaluación de Centros aludimos a estas características:

1. Cada centro tiene una historia propia e irrepetible, lo que nos hace centrarnos en su contexto.
2. Atendemos a la calidad de procesos, pues nuestro objetivo no sólo es la comparación de resultados (nivel del centro respecto a otro).
3. La participación de todos los componentes del centro es básica, sus aportaciones son la base de la interpretación de lo que sucede en el Centro.
4. Debemos contrastar métodos, ya que estamos ante fenómenos complejos que no

se captan sólo con instrumentos de una clase (bien cualitativos, bien cuantitativos.)

5. No podemos quedarnos en simples números, si utilizamos diferentes métodos, tendremos diferentes datos. La simplificación hace más fácil nuestra labor y la comprensión de los resultados, pero a la vez puede producir más errores.
6. Se entiende el centro como "unidad funcional" incluso si estamos realizando una evaluación parcial, pues la explicación vendrá determinada por la globalidad de factores que forman parte de la entidad.
7. No pretende apreciar en esta evaluación, intervienen agentes externos e internos, y de esta manera no afecta solamente al centro evaluado, ya que se puede aprender de estas experiencias de cara a otras instituciones educativas.

Esto nos indica cuáles pueden ser los primeros aspectos a considerar en la propuesta de la aplicación de la autoevaluación institucional en centros educativos del nivel medio en la Ciudad capital.

"La evaluación de los Centros educativos es uno de los aspectos de más difícil tratamiento por la disparidad de posturas con las que se enfoca el proceso y la multiplicidad de aspectos que influyen e intervienen en el funcionamiento y rendimiento del Centro". Escudero (1980,15.).

Recordemos que evaluar centros no es una tarea fácil ni simple, sino que ésta debe proporcionar fundamentos para la corrección y mejora. Se evalúa para mejorar o cambiar. Precisamente este es el punto principal y el enfoque de esta propuesta, la evaluación centrada en el cambio, a través de la autoevaluación institucional.

De ahí que desde el punto de vista que se realiza la evaluación de un centro se pueda distinguir entre la evaluación interna y externa; la primera cuando son los propios implicados en el centro los que tienen la responsabilidad de la evaluación y la segunda cuando es realizada por agentes ajenos a la institución..

Pero no sólo de aspectos o lineamientos favorables se puede hacer mención sobre la propuesta, sino también de algunos inconvenientes que se deben tomar en cuenta para la aplicación de la misma. Entre ellos podemos mencionar: *El tiempo*, que se necesita para aplicar dicha propuesta es el primer problema; Cuándo se hace la entrevista?, Cuándo se redactan los informes? Etc. Se necesita de un estricto cumplimiento laboral, a veces no se dispone de horas libres para este menester. Otro aspecto es la *Motivación* de los participantes, al no encontrarle una razón tangible a corto plazo de la realización del proyecto, pensando que no tiene sentido, como dice Simons, et al (1981):

"Los impedimentos de la autoevaluación en las escuelas citados frecuentemente

por los profesores son tiempo y motivación. La mayoría de los profesores piensan que no tienen el suficiente tiempo para comprometerse con esta actividad adicional, y muy pocos son los que están preparados para darle prioridad, especialmente cuando, como pasa a menudo, no hay compromiso firme por parte de la jerarquía escolar de considerar los resultados”.

Al igual que la falta de apoyo técnico, es otro impedimento, ya que algunos profesores y directores no han recibido una preparación pedagógica inicial al respecto de la autoevaluación. La falta de credibilidad es entre otros factores que dificultan la puesta en marcha de la propuesta.

Por tal razón, se pretende enriquecer, orientar, motivar, guiar a los actores principales en la puesta en práctica de la propuesta para tener esa visión de cambio y romper con los paradigmas recientes de nuestro proceso enseñanza – aprendizaje, dentro de cada uno de los centros educativos que quieran tomar la presente postura de una autoevaluación institucional para el cambio y mejora de la calidad de la educación en nuestro país.

8. ACTORES QUE PARTICIPAN DENTRO DE LA AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL

El principal funcionario dentro de un centro educativo es el *Director*. Reconociendo que el éxito de la institución depende en gran parte de su eficiente administración educativa. La magnitud de la responsabilidad en la administración educativa que respalda, exige elevadas cualidades personales, preparación, experiencia y capacidad administrativa. Los directores, para cubrir el puesto de máximo funcionario, deberán incluir, entre otras cualidades, contar con uno o más títulos profesionales otorgados por instituciones de prestigio, preparación especial en materia de educación o experiencia práctica como ejecutivo en la administración de algún otro instituto.

De tal manera que los funcionarios administrativos deben entender bien las ideas generales de la filosofía docente y las actividades a desarrollar por sus departamentos. De tal manera que pueda contribuir a alcanzar los fines y objetivos educativos de la institución en que presta sus servicios.

Las organizaciones educativas en nuestro país, en especial los de la Ciudad capital de Guatemala, en la mayoría están constituidos por el propietario de la institución y un profesional contratado para suplir las funciones de Director Pedagógico, --quien a veces no tiene la disposición de tomar decisiones relevantes sobre los cambios radicales en lo administrativo—pero

hacia ellos está dirigida la presente propuesta de autoevaluación institucional. Así, poder determinar sus alcances y metas. Son pocos los centros educativos que cuentan con personal especializado en la materia y que aparte de los propietarios, exista un Director Administrativo, un Técnico Pedagógico y uno de Asuntos Legales.

La actividad del director debe abarcar, en el ámbito de su centro que dirige, la evaluación de la enseñanza, del trabajo y de las relaciones humanas. En la evaluación de la enseñanza tendrá que atender tres aspectos: la organización, el rendimiento y la investigación. La evaluación del trabajo comprende tanto el del maestro como el del propio director. Respecto de relaciones humanas, hay que considerar las relaciones internas como las externas. Entre las internas están propiamente los docentes (claustro de profesores) y alumnos; y entre las externas están: los padres de familia, proveedores, empresas, universidades y supervisores del Ministerio de Educación.

B. ADMINISTRACION EDUCATIVA

La sociedad moderna, se ha caracterizado por el rendimiento de sus unidades e instituciones que la integran, sean estas: políticas educativas, económicas, tecnológicas etc.; y de los hombres que realizan estas tareas. El rendimiento de las mismas está condicionado en buena medida por el de los sistemas educativos, dada la responsabilidad que éstos asumen en la preparación de los futuros profesionales y ciudadanos. Santillana (1975)

“Se tiende, pues, hacia una Administración más técnico – pedagógica que la puramente administrativa existente hasta ahora – tan distante de los problemas vivos de las instituciones docentes – más vinculada a las cuestiones técnicas de interés directo para el profesor que a los aspectos de su vida como funcionario y completada con una orientación que se caracteriza por el empleo de métodos y técnicas típicamente empresariales. Esa administración educativa moderna requiere un tipo de personal nuevo especializado, capaz de desempeñar con eficacia las tareas que esos nuevos Servicios requieren.”

La administración dentro de este esquema es una tarea concreta del acto organizativo. Los sistemas educativos modernos, entendido como empresa, han tomado los principios científicos de la organización para aplicarlos a la realidad escolar.

Al examinar la realidad escolar se encuentran dos características fundamentales:

* Todos los elementos que la forman se interrelacionan entre sí, es decir: No puede entenderse cada uno de ellos de manera aislada, sino en una constante interrelación con los demás.

* La realidad actual es dinámica, no estática; sino que continuamente cambia en función de las circunstancias. La organización no tiene sentido si no es respecto de su situación concreta. La Administración educativa debe atender este aspecto y deben buscar constantemente el perfeccionamiento de sus esquemas de acción.

Los procesos de enseñanza y aprendizaje, que constituyen en buena medida de este tipo de organizaciones, no pueden aislarse del resto de los procesos que tienen lugar en su seno y que están afectados por un conjunto de relaciones mutuas entre ellos. Así, por ejemplo, la efectividad de la labor docente de un profesor no es independiente de la consideración que de él posean sus compañeros y la Dirección; la eficiencia del aprendizaje de los alumnos está condicionada por el clima escolar de que goce el centro educativo; ambas circunstancias están afectadas por el liderazgo de la Dirección y por la eficacia de la acción directiva y éstos, a su vez, son estimulados por los buenos resultados y por el reconocimiento y apoyo de la comunidad educativa. De ahí la necesidad de situar las acciones de mejora de la calidad en una perspectiva de gestión suficientemente abarcante.

Los colegios y los institutos son organizaciones sociales que trabajan con personas, entre personas y para personas, de modo que sólo un modelo orientado hacia las personas podría ser asumido por esta modalidad de organizaciones, por lo general, reacia a aceptar referentes vinculados al mundo empresarial.

1. CALIDAD TOTAL EN LA EDUCACION:

Hoy por hoy la calidad se ha transformado en una característica inherente a los bienes y servicios que se intercambien en una sociedad, de tal manera que es indispensable incluir este termino en lo que respecta a los servicios de educación, máxime en un proceso en el cual se deben aprovechar todos los recursos disponibles con la mayor eficacia, eficiencia y efectividad.

La administración es un proceso cambiante en nuestros tiempos y de suma importancia para el desarrollo eficiente y eficaz en una empresa, siendo su fin ultimo alcanzar la calidad, por lo que actualmente las empresas deben competir con base en la calidad y no sólo al costo. Estos cambios constantes nos han llevado a una nueva etapa en la administración y es la CALIDAD TOTAL.

Según Dan Ciampa (1993) la calidad total puede definirse de tres maneras:

1era. Es describir el principio unificador que constituye la base de toda la estrategia, la planificación y la actividad en una empresa que adopte su filosofía. O sea dedicación total al cliente.

2da. Es describir los resultados por los que pugna una empresa dedicada a la calidad total, o sea los principales resultados de las diversas actividades que su personal busca crear o mejorar, agrupándolos en 4 categorías:

- a. Los clientes son leales.
- b. Tiempo para resolver los problemas, necesidades y oportunidades se reducen al mínimo.
- c. Ambiente que respalda y estimula el trabajo en equipo.
- d. Existe una ética general de mejoramiento continuo.

3era. Se deben analizar las diferentes herramientas, técnicas y demás elementos que conducen a los resultados, o sea describir los componentes de un programa de calidad total.

- a. Control de calidad.
- b. Sistema justo a tiempo
- c. Desarrollo organizacional
- d. Liderazgo.

Otra definición sobre esta perspectiva y útil para los propósitos de la investigación, es la de Gómez Saavedra: (1991:92)

“La calidad se puede definir como la satisfacción de un consumidor utilizando para ello adecuadamente los factores humanos, económicos, administrativos y técnicos, de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre, de la empresa y de la comunidad.”⁷

Entonces, calidad es un concepto subjetivo que influye en la creación de expectativas, siendo una función estática porque depende de las cambiantes demandas del consumidor. En concordancia con lo anterior, control de calidad, dice Gómez Saavedra: (1991:92)

⁷ Eduardo, Gómez Saavedra. “El control total en la calidad como una estrategia de comercialización”, Legis Editores S.A., Bogotá, 1991 p 92.

“...el conjunto de esfuerzos de los miembros de un país o de una empresa para mantener y superar los estándares de calidad, prestando el servicio adecuado a satisfacción completa del consumidor”.

Según lo expuesto, el control de calidad involucra al menos dos aspectos: el primero de ellos se relaciona con las cualidades propias de un producto o servicio y su apego a los estándares definidos. El segundo tiene que ver con la capacidad del producto o servicio para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Por lo tanto, la primera dificultad que debe enfrentar una institución educativa es investigar la relación entre las necesidades de los usuarios de sus servicios. Esta investigación de mercado permitirá definir las características del servicio, la forma de distribución, la estrategia de mercado, la apariencia más apropiada y muchas otras.

La calidad total es el único esquema de administración y dirección que se sustenta en la búsqueda de un balance armónico y sostenible de los intereses de todos los involucrados en una institución educativa. Por esta razón, actualmente la calidad total ha tomado tal relevancia y su alcance se distribuye a todos los elementos del sistema administrativo, desde la planeación estratégica, hasta el control de la operación y a lo largo de todos los procesos operativos y de soporte. Por esto, aun y cuando en su origen la calidad total se orientó solamente al control del proceso para asegurar el cumplimiento de las especificaciones del producto, la implantación de un sistema de administración por calidad total debe estar ahora asociada a una revisión, y en su caso a la modificación de los sistemas organizacional y humano, y de todos los procesos esenciales que integran la cadena de valor.

Sin duda uno de los aspectos más importantes y básicos para que una empresa educativa pueda alcanzar un nivel de competitividad, es poder hacer una integración eficiente de su recurso humano con los recursos físicos y materiales.

La calidad de los servicios de cualquier empresa educativa está sustentada en la capacidad de mantener operando establemente sus sistemas de trabajo, y para poder lograrlo, se necesita contar con personas motivadas y capacitadas para hacer un buen trabajo.

La principal preocupación para los directivos de cualquier institución educativa es el garantizar la permanencia de la misma en el futuro. En este contexto, la competitividad de una institución debe interpretarse en función de su capacidad para garantizar las condiciones básicas de sobrevivencia: accionistas interesados en mantener e incrementar su inversión, empleados talentosos y satisfechos, proveedores estables y capaces de suministrar insumos de calidad, un

medio ambiente sostenible, una sociedad orgullosa de contar con la organización para el logro de sus propias metas, e incluso competidores que sirvan de estímulo al mejoramiento continuo y de apoyo ante amenazas mutuas.

Para entender este concepto, se requiere una nueva definición para los términos cliente y competidor, pues en la actualidad deben ir más allá del enfoque comercial al que tradicionalmente los asociamos. Un cliente es todo aquel individuo u organización que a cambio de contribuir con él al logro de sus metas, nos proporcionará recursos para crear las condiciones básicas de sobrevivencia; esto significa que son clientes los accionistas, los empleados, los clientes, la sociedad, el gobierno, etc. Un competidor es todo aquel individuo u organización que compite con la nuestra, por la conquista de los recursos necesarios para crear las condiciones básicas de sobrevivencia. Así pues, no sólo competimos con organizaciones del mismo giro por los clientes que adquieren nuestros productos y/o servicios, sino también con otras organizaciones de cualquier giro por el talento y el tiempo de los empleados, el capital de los inversionistas, la capacidad de los proveedores, etc.

En resumen, se puede afirmar que la satisfacción de las expectativas de los clientes se fundamenta en 3 factores: la calidad del servicio, la productividad en la cadena de valor, y la efectividad del sistema administrativo. La ausencia de cualquiera de estos factores pone en riesgo las condiciones básicas de supervivencia.

2. EXPERIENCIAS DE AUTOEVALUACION DENTRO DE LA CALIDAD EDUCATIVA:

A continuación se presentan las experiencias de modelos aplicados de autoevaluación en otros países.

2.1 FUNDACION EUROPEA PARA LA GESTION DE CALIDAD.

Fue creada en 1988 y comenzó a editar, en 1992, unas directrices con el fin de que sirvan de ayuda a las organizaciones para su mejora. Como proceso clave para la mejora se sitúa la **autoevaluación**. Esta es definida por la Fundación como “un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia”. El modelo al que se hace referencia es el que se conoce como Modelo europeo de gestión de calidad.

La **autoevaluación** constituye, probablemente, el proceso más relevante, ya que facilita el diagnóstico de los puntos débiles de la organización, estimula los procesos de mejora y hace,

finalmente, posible la comprobación de su grado de progreso.

El Modelo establece una ordenación sistemática de los factores más críticos para el buen funcionamiento de toda organización. Se recogen las reflexiones y experiencias habidas en el mundo de la dirección de las organizaciones y se reúnen de forma estructurada. Es, pues, un modelo que se fundamenta no sólo en ideas sino muy especialmente en resultados.

Esta configuración del Modelo como estructura ordenada y sistemática hace posible su utilización por cualquier tipo de organizaciones y para cualquier clase de actividad. Por tal motivo, no existe posibilidad de conflicto o disfunción entre el Modelo, en tanto que instrumento para la mejora de una organización, y su empleo por un centro educativo.

La sistematización y estructuración del Modelo se basa en la utilización de hechos y datos, con objeto de evitar los errores que se derivarían de la utilización de opiniones personales o valoraciones no objetivables. Esta búsqueda de un soporte firme en el que fundamentar las decisiones constituye un rasgo característico de la gestión de calidad.

El Modelo se convierte en un marco de referencia que, como tal, otorga un lenguaje común y una misma base conceptual a todo el personal que presta sus servicios en un centro educativo. Esta concepción le confiere la potencia necesaria para que su funcionamiento sea homogéneo y para que el Modelo en sí resulte un instrumento idóneo de formación en la gestión de calidad para todos los que después han de utilizarlo.

La autoevaluación constituye, pues, una herramienta administrativa que permite que el centro educativo conozca cuál es su posición con referencia a una gestión de calidad, incluso le orienta sobre cómo mejorar en relación con otros centros o con otro tipo de organizaciones, ya que el papel de referente que representa el Modelo le faculta para realizar esas comparaciones en términos equivalentes. Esta circunstancia hace posible aprender de sí mismos y de los otros. El proceso de autoevaluación no sólo dará como resultado una imagen de la realidad del centro educativo en un momento dado, sino que también irá mostrando la evolución y las mejoras que se vayan introduciendo a lo largo del tiempo al tomar en consideración la información resultante. En esta operación, que se resuelve en la secuencia simplificada autoevaluación -- acciones de mejora -- autoevaluación, radica el comportamiento inteligente de los centros, capaces de aprender de los aciertos y de los errores, propios y ajenos, y de ordenar sus estrategias a fin de satisfacer al

personal y a las familias y avanzar en la consecución de los fines, las metas y los objetivos de la institución.

La implicación de los profesores y del personal no docente del centro educativo se puede conseguir también a través de la autoevaluación. Ésta es una acción que realiza el propio centro, no externa, y sus protagonistas son las personas que prestan en él sus servicios. Todo ello conduce a que el personal conozca de primera mano cuál es la situación, cuál puede ser su participación posterior en las mejoras que se desarrollen y cómo cada individuo es agente responsable activo del nivel de funcionamiento de su centro educativo.

En resumen, las características del Modelo y las ventajas de su uso para un centro educativo son las siguientes:

- El Modelo sirve para cualquier tipo de organización y para cualquier clase de actividad.
- Está ordenado sistemáticamente.
- Se basa en hechos y en experiencias contrastadas, no en opiniones personales.
- Es un marco de referencia que otorga una base conceptual común a todo el personal de un centro educativo.
- Constituye un instrumento de formación en la gestión de calidad para todo el personal.
- Sirve para diagnosticar la situación real de un centro educativo público.
- El Modelo es cerrado en cuanto a los criterios y los subcriterios, pero abierto en cuanto al número y la naturaleza de las áreas o indicadores que despliegan el significado de cada subcriterio.
- La aplicación del Modelo supone una implicación profunda del personal del centro educativo.
- El Modelo facilita la elaboración y corrección de la programación general anual del centro y de los demás proyectos institucionales.

A su vez:

- La autoevaluación es un proceso interno del propio centro.
- La autoevaluación muestra cuál es la evolución del comportamiento de un centro

en su proceso de mejora a lo largo del tiempo, y hace posible la conducción inteligente de la institución, su pilotaje.

- La autoevaluación hace que las acciones de mejora puedan ordenarse por procesos.
- La autoevaluación es objetiva y, debido a su estructura común, sus resultados son comparables con los obtenidos por otros centros u otras organizaciones.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES CONTENIDOS EN EL MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD

(<http://www.ince.mec.es> INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD EDUCATIVA, ESPAÑA)

Mediante la comprensión de estos conceptos es posible acercarse de forma sencilla al Modelo y entenderlo como un marco válido para ser utilizado en un centro educativo.

De acuerdo con la formulación de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, los conceptos básicos son los siguientes:

Orientación al cliente: En este contexto, la noción ampliada de cliente va más allá de su significado puramente comercial para aludir a todas aquellas personas o instituciones que se benefician directamente de las actividades del centro educativo.

El cliente es el árbitro final de la calidad del servicio que se presta. Un centro educativo ha de conocer quiénes son sus clientes, cuáles son sus expectativas razonables, cuáles son sus opiniones y cuáles son sus deseos sobre cómo ha de recibir el servicio. La satisfacción del cliente también se puede medir y analizar.

Relaciones de asociación con proveedores: Al igual que ocurre con la noción de cliente, el concepto de proveedor posee un significado ampliado y se refiere a las personas, instituciones u organizaciones que suministran productos, servicios o conocimientos al centro educativo.

Las relaciones con los proveedores están basadas en la confianza y en una integración adecuada, generando con ello mejoras y valor añadido a clientes y proveedores.

Desarrollo e involucración de las personas: En los centros educativos el elemento fundamental son las personas: tanto las que prestan el servicio como las que lo reciben. El Modelo otorga un papel importante al personal que trabaja en una organización y considera decisiva su participación e involucración en los procesos de mejora. En un centro educativo ha de existir un conjunto de valores compartidos y un clima de confianza y de delegación de responsabilidades, generalizándose la comunicación y la implicación, apoyadas por la existencia de oportunidades de

formación, de realización y de desarrollo profesional y personal.

Procesos y hechos: Las actividades se gestionan ordenadas sistemáticamente en cada uno de los procesos. Estos tienen un responsable o propietario. La gestión reposa en hechos, en la medición sistemática y en la información.

Mejora continua e innovación: El Modelo proporciona una cultura de mejora continua. La base para mejorar se encuentra en la autoevaluación y en la formación para acometer acciones de mejora. Se fomenta el pensamiento creativo y la innovación. La autoevaluación y la reflexión sobre la posición de un centro educativo con respecto a sí mismo y con respecto a otros centros ha de utilizarse para apoyar la innovación y la mejora.

Liderazgo y coherencia en los objetivos: Aquellos que tienen responsabilidades y han de ejercer el liderazgo son quienes desarrollan la cultura del centro. Son los que dirigen los recursos y los esfuerzos hacia la excelencia. La planificación y la estrategia se despliegan de manera estructurada y sistemática por el centro, y hacen que todas las actividades se orienten en la misma dirección. Todas las personas se comportan de manera coherente con los valores, la planificación y la estrategia del centro educativo.

Ética y responsabilidad: Los miembros de cualquier organización han de comportarse de acuerdo con una ética que otorga significado a las acciones individuales más allá del que pueda derivarse de las normas o requisitos legales. Por su propia naturaleza, en la enseñanza este concepto se convierte en algo esencial; la ética del servicio público ha de impulsar a todo el personal de un centro educativo a esforzarse por mejorar continuamente, en un ámbito cuya repercusión en el futuro de las personas y de la sociedad resulta fundamental.

Orientación hacia los resultados: El éxito continuado en el logro de los objetivos depende del equilibrio y la satisfacción de los intereses de todos los grupos, que de una u otra forma, participan en el centro educativo público.

2.2 AUTOEVALUACION ORGANIZACIONAL

DESARROLLO DE METODO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Silvia L. Olivares

ITESM, Campus Monterrey

El presente ejemplo, puede proporcionar un panorama general sobre el desarrollo de un método de diagnóstico organizacional – en este caso Institucional – dirigido a la educación, sustentado en modelos de Administración por Calidad Total (ACT), el cual se lleva a cabo por medio de entrevistas y cuestionarios a diversos niveles organizacionales. El método desarrollado utiliza la información de la planeación de la empresa y la opinión de su personal operativo para definir la orientación a cada uno de los clientes (cliente externo, personal, accionista, proveedor y sociedad), estilo de toma de decisiones, enfoque a la medición del desempeño organizacional, eficiencia para desplegar los planes a través de los diversos niveles organizacionales, aspectos relacionados con el lado humano de la empresa así como la congruencia entre definición del negocio, planes estratégicos, indicadores y resultados.

El siglo XX ha representado sin duda alguna una etapa de transición fuerte y acelerada en el mundo. Las organizaciones actuales enfrentan una competencia libre de fronteras donde sobreviven y progresan aquellas que establecen y desarrollan las estrategias adecuadas para este medio cambiante.

Una de las estrategias que se han adoptado en las empresas es la implantación de sistemas formales de calidad, los cuales han evolucionado a través de los años desde la inspección, control estadístico de procesos, aseguramiento de calidad hasta la Administración por Calidad Total (ACT) (Arduino, 1998; Cantú, 1997; Alvarez, Meade y Riviera, 1998). Junto con estas últimas dos etapas surge el diagnóstico organizacional en forma de auditorías (Wu y Wiebe, 1997) y evaluaciones por parte de un comité de premio, respectivamente.

Dentro de estos procesos se encuentra el *diagnóstico organizacional* que se realiza antes de realizar una propuesta de implantación de calidad total. A pesar de que se aplican diversos métodos, ninguno cumple en su totalidad con las expectativas y necesidades, las cuales se mencionan a continuación:

- Que sea sencillo de aplicar

- Que proporcione información suficiente para elaborar una propuesta de implantación de un programa de ACT
- Que pueda ser aplicado a empresas de diversos giros y tamaños
- Que pueda ser documentado y estandarizado
- Que tenga fundamentación teórica
- Que pueda ser aplicado en poco tiempo (2 a 3 días)
- Que los resultados del diagnóstico sean congruentes con la percepción del cliente y del equipo de consultores que lo aplique

El desarrollo y aplicación de un método de diagnóstico basado en la teoría de Administración por Calidad Total permite conocer las áreas de oportunidad de empresas de diversos giros y sirve de base fundamental para el diseño de una propuesta de cambio organizacional hacia ACT que cubra las necesidades de las mismas.

Para validar el método de diagnóstico organizacional desarrollado se utiliza la lógica del método conocido como: "Investigación por casos de estudio" (Yin, 1994), el cuál es apropiado para investigaciones de carácter situacional.

El método de investigación por casos de estudio contempla la secuencia de tres etapas:

1. Definición y diseño: en esta etapa se desarrolla la teoría, la forma de seleccionar los casos y la definición del método de diagnóstico.
2. Preparación, recolección y análisis de datos: es el desarrollo de casos de forma unitaria o múltiple y el desarrollo del reporte individual para cada uno con las conclusiones sobre lo que se demostró y no demostró.
3. Análisis global y conclusiones: se obtienen y documentan las conclusiones de los casos desarrollados

Dentro de la revisión de literatura referente al tema se consideran los modelos de Administración por Calidad Total asociados a varios premios nacionales, que sirven de base para conocer los enfoques que tienen diversos países con relación a los programas de calidad.

Se analizan además algunas herramientas de auto-diagnóstico desarrolladas tomando como referencia el Premio Malcolm Baldrige y algunas propuestas que han sido validadas considerando como punto de partida este premio americano.

Por otra parte, también se consideran modelos organizacionales que combinan los premios, o bien que surgen a partir de la literatura referente al tema de calidad.

III MARCO METODOLOGICO

PROPUESTA DE AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL EN ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PRIVADOS DEL NIVEL MEDIO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

A. Metodología utilizada para elaborar la Propuesta de Autoevaluación Institucional en Centros Educativos. (P.A.I.C.E)

La metodología utilizada en la elaboración de la Propuesta de Autoevaluación Institucional en Centros Educativos (PAICE), derivó de una serie de procesos o pasos que se describen a continuación.

La primera etapa:

Consistió en la revisión de la bibliografía especializada en: evaluación, calidad total, gestión de la administración y administración educativa; lo cual permitió obtener un contexto sobre los temas. Dicha información permitió adquirir el conocimiento de las experiencias sobre modelos existentes de autoevaluación institucional otros países como: México, Colombia, Argentina y España. Esta actividad permitió la identificación de los momentos apropiados para realizar actividades de autoevaluación en centros educativos de la ciudad de Guatemala, para poder formular un instrumento que puede ser sustentable, viable y factible a nuestro contexto. Procedimientos que sirvieron para: adoptar, adaptar, orientar, revisar y operar instrumentos evaluativos. Información básica para construir la propuesta de este trabajo de graduación.

La segunda etapa:

Se procedió a la definición, comparación, revisión, elaboración, adaptación y validación del instrumento PAICE con base en el modelo europeo de la gestión de calidad en centros educativos, el cual incluye los cuestionarios sobre los 9 criterios del Plan Anual de Mejora y del Director (ver cuadro No. 1 pag.). A través de una serie de entrevistas con 36 directores de centros educativos privados de la Ciudad capital de Guatemala, a 30 padres de familia, a 8 docentes y 35 alumnos (estos últimos de un centro educativo privado); los cuales son una muestra por conveniencia del universo total de los actores involucrados, donde las limitaciones económicas, de tiempo y otras no permitieron un abordaje estadístico más específico. Pero siendo específico por contener la mayor representatividad de estratos sociales y las diferentes zonas de la ciudad de Guatemala.

En la tercera etapa:

Ya con la muestra y sus características definidas se revisaron y adaptaron los cuestionarios del Plan Anual de Mejora, procedimiento diagnóstico, que permite a los administradores educativos evaluar las condiciones existentes de su centro educativo antes de aplicar el

cuestionario dirigido a la autoevaluación institucional, con los principios y lineamientos del modelo europeo de la gestión de calidad en centros educativos de España, llamado Sócrates (<http://www.ince.mec.es> Instituto Nacional de calidad educativa, España). Posterior a su revalidación y cumplidos todos sus procesos se convierte en una herramienta de la administración educativa siendo: flexible, evaluable, futurista, operativa y acumulativa para la realización de futuras investigaciones entorno a la calidad en la educación de Guatemala.

En la cuarta etapa:

Se elaboraron los cuestionarios del Plan Anual de Mejora que son los que definen la propuesta y el cuestionario de Autoevaluación Institucional. Dentro del Marco Propositivo se presentan los procesos de la implantación de la propuesta, actividad que permite como último momento definir la propuesta PAICE, para que pueda ser utilizada posterior a la aplicación del Plan Anual de Mejora por los administradores educativos (directores y/o equipo responsable) interesados en mejorar su calidad de servicios dentro de su centro educativo.

METODO:

Sujetos:

1°. PLAN ANUAL DE MEJORA:

Para la revisión y adaptación de los cuestionario del Plan Anual de Mejora se eligió un centro educativo privado de los 36 establecimientos participantes, elegido por conveniencia. Entre los sujetos involucrados se tuvo la participación de 30 padres de familia, los cuales el 63% (21) fue del sexo femenino y el 37% (9) del sexo masculino, con una media de edad de 32 años; 70% con grado Académico Diversificado, y el 30% con estudios universitarios, el 100% de familias unidas; lo marcado en cuanto al sexo es que la mayoría de esposos según referencia de las esposas, no asisten a reuniones que programan los centros educativos por razones de actividades laborales, delegando a las esposas la representatividad en estas convocatorias. Participaron 10 docentes del área de diversificado, el 60% (6) y el 40% (4) del sexo masculino, con una media de edad de 30 años; el 60% con un nivel académico superior y el 40% con estudios de diversificado. Participaron 35 estudiantes del nivel diversificado, el 71.43% (25) del sexo masculino y el 28.57% (10) del sexo femenino, con una edad promedio de 17 años, del grado de 4to Bachillerato en Computación con orientación comercial de jornada matutina.

2°. CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL

Para la revisión y adaptación del cuestionario de autoevaluación institucional, se tuvo la entrevista de 36 directores de cada uno de los establecimientos elegidos por conveniencia. Los cuales se conformaron por el 38.88% (14) de sexo femenino y el 61.12% (22) del sexo masculino,

con una media de 38 años de edad, el 60% con un nivel académico superior y el 40% con profesorado de nivel medio y con estudios universitarios en áreas afines a educación.

Variables:

Se utilizaron los 9 criterios que considera el Modelo europeo de gestión de calidad que son: Liderazgo, Planificación y Estrategia, Gestión de personal, Recursos, Procesos, que son 5 variables que miden cuantitativamente los valores internos de cada centro educativo y Satisfacción del cliente, Satisfacción del personal, Impacto en la sociedad y Resultados, que son 4 variables que miden cuantitativamente los valores externos de cada centro educativo. Tanto los que se utilizan para el Plan de mejora y para la autoevaluación institucional. Los cuestionarios no incluyen preguntas de factor semántico, por considerar que es bastante restringida la gama de posibles respuestas en los cuestionarios utilizados tradicionalmente correspondientes a este factor. Los instrumentos por sus componentes se disgregan en 9 variables independientes.

Procedimiento:

La aplicación del cuestionario para padres, docentes y alumnos tuvo lugar en las instalaciones del colegio elegido por conveniencia para poder revisar y adaptar las preguntas del Modelo del Plan anual de mejora con base en el Modelo europeo de gestión de calidad. Antes de pasarles los cuestionarios se realizó una inducción y plantearon los objetivos del cuestionario, pidiéndoles que fueran lo más objetivo posible para evitar una impresión favorable o desfavorable general del proceso. Evitando así el efecto de halo.

Finalmente se procedió a revisar los comentarios, sugerencias y observaciones realizadas por los participantes para conformar un solo cuestionario, el cual se les volvió a mostrar para su aceptación y tener como base dicho instrumento para la aplicación dentro de la presente propuesta. De la validez de esta fase dependerá el que posteriormente se puedan articular los planes de mejora más adecuados para el centro educativo.

Se realizaron entrevistas a cada uno de los 36 directores participantes, mostrándoles el cuestionario y los criterios del Modelo Europeo de Gestión de Calidad, pidiéndoles su participación y colaboración para poder revisarlo y hacerles las correcciones correspondientes para su adaptación al contexto nacional, informándoles de los logros que pueden alcanzar sus instituciones al momento de aceptar aplicarlo en mejora de su calidad de educación en sus centros educativos.

Diseño:

Tiene como base un método analítico de construcción, pero su aplicabilidad es sobre el método de elección forzada (Chiavenato:276) y método de evaluación por puntos (Chiavenato:318) el cual nos permite tener 2 respuestas positivas y 2 negativas que van a permitir

lo que mejor y lo que menos se ajusta a la percepción del evaluador, por lo tanto los resultados van a ser mayormente confiables y exentos de influencias subjetivas personales, siendo la respuesta de tipo cerrada y única, lo cual elimina el efecto generalizado (hallo effect).

Durante el diseño del instrumento se maneja la fiabilidad, es decir, que mide siempre lo mismo, de un modo consistente, aun si son diferentes los actores que lo aplican. Siendo importante mencionar que la validez interna y externa o de criterio se refiere a la capacidad del cuestionario para ajustarse a un hecho futuro o concurrente en la organización que se aplique.

Otorga un lenguaje común y una misma base conceptual para todos los participantes. Por su fácil comprensión implica la participación del personal no docente, quienes también participan del proceso. Esta aplicación, ordenada y sistemática, con fines de mejora permite que los centros educativos dispongan de una herramienta precisa para elaborar y modificar un programa anual de mejora. La utilización de los cuestionario del Plan Anual de Mejora y de la autoevaluación institucional otorga coherencia a toda la planificación del centro y hace posible la integración de los objetivos básicos y generales.

La comparación sucesiva con los nueve criterios que definen el Modelo conduce a una focalización de la atención sobre los resultados para cada uno de esos criterios; las actividades de mejora y los procesos que hayan de ser revisados se encontrarán también ordenados y sistematizados en referencia con el Modelo.

“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 invarianza de escala – incluso se ha llegado a decir que tiene un comportamiento fractal –, esto es que se puede aplicar a organizaciones de cualquier propósito y de cualquier tamaño, y también a los propios individuos.”⁸

⁸ Comentario que hace Francisco López Rupérez sobre el Modelo de gestión de calidad en su discurso: **“Hacia unos Centros Educativos de Calidad”**, dentro del contexto, fundamento y políticas en la gestión escolar en España. Tiene el cargo de Secretario General de Educación y Formación Profesional del Ministerio de Educación y Cultura, España, 1998.

Análisis de los Resultados:

El aspecto más importante de los cuestionario del plan anual de mejora y de autoevaluación institucional es la recopilación de información, donde sus resultados cualitativos puedan ser interpretados para elegir el área o áreas de mejora en el centro educativo a lo interno y/o externo.

Considerando que la validación del instrumento cuestionario como fin último – se realizó a través de una investigación analítica; pero con aplicabilidad forzada en su evaluación para obtener información, sus resultados son validos de modo independiente a cada criterio. En último término, la interpretación de los resultados de los cuestionario supone hacer una predicción del comportamiento del centro educativo en un criterio determinado, por lo que si el cuestionario permitió realizar pronósticos certeros, se dice que tiene una validez externa o de criterio, refiriéndose a la capacidad del cuestionario para ajustarse a un hecho futuro o concurrente.

Cómo se deben interpretar los resultados:

Cuestionarios para padres, docentes y alumnos para el PLAN DE MEJORA:

Cada una de las preguntas del cuestionario para padres, docentes y alumnos le darán al centro educativo una visión de cómo están realizando las actividades con base en los nueve criterios que el Modelo europeo presenta, siendo la primera fase que se debe considerar antes de poder aplicar el director y/o equipo directivo los cuestionarios de autoevaluación institucional. Cada uno de los cuestionarios está íntimamente ligado a las características de cada uno de los 9 criterios (ver marco propositivo). Con los resultados obtenidos de los cuestionarios para padres, docentes y alumnos, el director y/o equipo responsable deberá aplicar el cuestionario de autoevaluación institucional para poder obtener una visión general de su centro educativo y determinar sus puntos fuertes y áreas de mejora.

Una vez obtenidas las respuestas a los cuestionarios, en un primer análisis se pueden valorar del siguiente modo:

1. Los resultados de cada criterio de forma individual o bien general que se encuentren entre 25 a 40% de sus resultados, deberán ser objeto de reflexión porque son aspectos claramente a mejorar.
2. Los resultados de cada criterio de forma individual o bien general que se encuentren entre 50 a 60% de sus resultados, deberán ser objeto de reflexión en el seno del Director o equipo directivo.
3. Los resultados de cada criterio de forma individual o bien general que se encuentren entre 70 a 80% de sus resultados, indican que el criterio o el centro educativo se encuentra en el nivel de calidad deseable.

Cuestionario de Autoevaluación Institucional para director y/o Equipo Responsable:

Cada una de las preguntas del cuestionario contribuyen de igual manera a la puntuación final del centro. Consecuentemente, la distribución de las marcas de las columnas ofrece un visión rápida de conjunto de los puntos “fuertes” y de las “áreas de mejora” de la organización. Si el cuestionario ha sido rellenado por varias personas (directores, propietarios y/o equipo directivo), la dispersión de sus valoraciones mostrará las áreas donde tiene lugar diferencias de percepción relevantes. Dado que todas las preguntas tienen la misma importancia, aquellas que reciban una menor puntuación señalan los objetivos potenciales donde aplicar medidas correctivas. No obstante, las decisiones finales sobre las acciones de mejora dependen de muchos factores que deben ser valorados por el propio centro educativo. El propósito del cuestionario es proporcionar una idea fundada sobre su situación actual.

La lógica de los cuestionarios de autoevaluación institucional se basa sencillamente, en que una marca de la columna 1 puntea 0%, una marca en la columna 2 puntea 33%, una marca en la columna 3 puntea 67% y una marca en la columna 4 puntea 100%. Dado que cada pregunta tiene el mismo peso estadístico en la valoración final, la puntuación de cualquiera de las secciones del cuestionario calcula al sumar los porcentajes “marcado” y dividiendo por el número de preguntas respondidas, obteniéndose así el resultado o puntuación “promedio”.

Al final de este documento se incluye un conjunto de cuadros que servirán para el manejo de los resultados tanto para el Plan Anual de Mejora y para la Autoevaluación Institucional. La forma más sencilla de obtener una idea global de la puntuación y del perfil de la organización es completar estos cuadros de evaluación al utilizar la información del cuestionario rellenado. Las puntuaciones se estarán indicando dentro del marco propositivo del presente trabajo.

IV MARCO PROPOSITIVO

A. PRINCIPIOS QUE RIGEN LA IMPLANTACION DE LA PROPUESTA DE AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL EN CENTROS EDUCATIVOS DEL NIVEL MEDIO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA (PAICE)

El desarrollo de esta propuesta ha tomado en consideración los siguientes principios prácticos antes de su aplicación en centros educativos, a través de los directores o equipo directivo responsable. Estos principios básicos se fundamentan en inducir, preparar y orientar a los participantes antes de imponerse la autoevaluación institucional.

a) Convencer antes que imponer.-

Una aproximación de los centros educativos a un sistema de gestión de calidad genera por encima o por debajo - según se considere - de cualquier otra cosa, un cambio cultural en el seno de las instituciones. Pero los cambios culturales no se producen de un modo espontáneo, sino que se asemejan a formas de aprendizaje colectivo en las que, frecuentemente, aflora la resistencia a la sustitución de los esquemas anteriores por nuevos marcos de comprensión y de acción. Esos cambios requieren de tiempo y de una cierta dosis de paciencia y comprensión por parte de la Administración. Por otro lado, los centros educativos están experimentando cambios por la nueva ordenación del sistema educativo. Lo más probable es que fuera visto por la mayoría de ellos como una interferencia negativa con el propio proceso de implantación si no se respetaba el tiempo necesario para lograr una suficiente sensibilización por la vía de la formación.

Para convencer es preciso hacer patente una nueva aproximación de la administración hacia los centros y hacia sus equipos responsables. Sin un compromiso notorio de los niveles directivos no hay cambio posible en el sistema. Asimismo, el reconocimiento de los logros conseguidos por aquellos centros que han asumido el cambio y que han avanzado en los procesos de mejora en la gestión constituye otro modo de convencer.

b) Admitir y promover diferentes grados de avance.

La progresividad en las acciones tomadas resulta ineludible no sólo para respetar el principio de "convencer antes que imponer" sino, además, porque todo el sistema en sus diferentes niveles jerárquicos debería aprender y familiarizarse con unos nuevos planteamientos.

No todos los centros responderán de igual modo ante los mismos estímulos. No obstante, la diversidad de actuaciones previstas en la propuesta y su flexibilidad permitirán conciliar ritmos de implantación diferentes en función de las circunstancias de carácter de sus contextos. La experimentación como forma efectiva de aprendizaje resulta indiscutible, también en el contexto

de desarrollo de políticas educativas, aunque se apoye, obviamente, en un modelo tentativo suficientemente definido de antemano. La experiencia de algunos centros educativos en el ámbito mundial puede servir como parámetro para poder ser aplicadas a nuestro contexto obteniendo y compartiendo sus experiencias, su caudal de conocimiento y convicción acumulado.

c) Respetar los elementos básicos de toda gestión.

De acuerdo a lo investigado, existen tres fases en todo proceso de cambio escolar:

- Iniciación
- Implementación
- institucionalización

Etapas que coexisten en la práctica y que interaccionan entre ellas. Todo el desarrollo de la Propuesta asume la existencia de estas tres fases o etapas, desde el convencimiento de que sus efectos en el ámbito general se dejarán sentir en el medio, si el cambio tiene éxito; lo que no impide afirmar que en el ámbito propio de algunos centros y de algunas direcciones (en el ámbito mundial) el proceso de cambio ha alcanzado ya importantes logros en un plazo de tiempo relativamente corto.

Respetando la existencia de tres niveles de actuación: el nivel del centro educativo como institución, el nivel de la administración educativa como interlocutor principal de los centros y el nivel propio del aula como entorno donde tienen lugar la mayor parte de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esta articulación por niveles no es puramente instrumental sino que parte de la convicción de que sólo operando convenientemente sobre cada uno de ellos y estimulando sus interacciones positivas, podrán lograrse avances significativos en la mejora de los resultados educativos de los centros, a través de la mejora de la calidad en la gestión.

Para su implantación en cualquier centro educativo se requiere un convencimiento pleno por parte del director y/o del equipo responsable del centro; considerando efectivamente, que es necesario mejorar; y de que, mediante una aplicación sistemática y ordenada, es posible lograrlo. El centro es el protagonista de la acción y por lo tanto es él quien debe impulsarlo y aplicarlo, si lo desea.

Cada centro puede necesitar un ritmo diferente en su implementación. El carácter abierto de la propuesta, y su adaptación flexible en función de las características del centro, las enseñanzas que imparta, el profesorado y alumnado que tenga, las características de la comunidad educativa, el medio social, etc. son precisamente quienes le dan esa flexibilidad. La propia experiencia en la aplicación de la propuesta y la mejora continua de su propio funcionamiento producirá también modificaciones en la forma de implantar dicho propuesta.

Las etapas básicas para la aplicación de la presente propuesta (PAICE) con base al Modelo europeo de gestión de calidad son las siguientes:

1. **Compromiso y liderazgo de las autoridades educativas:** en la aplicación de la propuesta deben encontrarse dos impulsos decisivos: el de la administración educativa que ha de trabajar por una permanente mejora de la calidad en la enseñanza, y el del centro educativo que se une a ese objetivo y que acuerda con la administración educativa más próxima cómo hacer realidad esta preocupación por la mejora.
2. **Sensibilización:** el profesorado y los padres de familia, como el personal no docente, deben estar informados y sensibilizados sobre cuál es su responsabilidad en el funcionamiento de un centro y sobre cómo puede incorporarse a un proyecto de mejora.
3. **Formación y Divulgación de la propuesta:** se explicará por el director y por los responsables de la implementación de la propuesta, al resto del personal y a la comunidad educativa la filosofía de la gestión de calidad y las actuaciones para la mejora que desean desarrollarse. Es momento oportuno para establecer un plan de formación sobre: la autoevaluación y su funcionamiento. Esta formación estará dirigida, en principio, al equipo responsable y al personal que vaya a integrarse en los círculos de calidad del centro o en los equipos de mejora.
4. **Realización de una autoevaluación:** el director y el equipo responsable efectuarán una autoevaluación del centro y analizarán los puntos fuertes y las áreas de mejora encontrados.
5. **Elaboración y Aprobación del plan Anual de mejora:** el Director y los involucrados en el proyecto elaborarán el plan anual de mejora que estimen debe adoptar el centro. Deberá existir coherencia entre los proyectos institucionales y el plan anual de mejora que se prevean. Se decidirán cuáles son los puntos o áreas más oportunas a tratar y que se demuestre un compromiso de los involucrados con las acciones de mejora. Se acordará con la administración la realización de los planes aprobados.
6. **Formación de los equipos de mejora:** según el plan anual adoptado, se determinarán que personas estarán implicadas directamente en su desarrollo y, consecuentemente, formarán parte del equipo de mejora, y se establecerá quién será el responsable.
7. **Ejecución y seguimiento del plan Anual:** se llevará a cabo de acuerdo con lo establecido, en el plan; sus objetivos, procesos, actividades, calendario, medios a utilizar, etc.).
8. **Verificación de los resultados obtenidos y realización de una nueva autoevaluación:** se actualizarán los planes en función de la información que se obtenga con el fin de introducir mejoras en el proceso.

Cada centro educativo adoptará las presentes etapas básicas como filosofía propia de mejora continua. Involucrando al personal en una gestión de calidad del centro educativo al que pertenece. Como se ha afirmado anteriormente, la autoevaluación institucional constituye el proceso clave de la propuesta. A través de dicho proceso se consigue una comprensión detallada del mismo, se inicia su aplicación y se incorpora a las estructuras de la organización. Con la autoevaluación institucional los centros educativos son capaces de efectuar un diagnóstico sobre su situación, de detectar los puntos fuertes existentes y las áreas de mejora; a partir de esta acción puede iniciar planes de mejora sobre alguna de las áreas encontradas deficientes. Posteriormente se establecerán mecanismos para el seguimiento del plan Anual de mejora implantado y se evaluarán los resultados obtenidos y los objetivos alcanzados, abriéndose así el camino para que nuevamente los centros educativos realicen otra autoevaluación. Mediante este mecanismo de carácter circular se irán incorporando y consolidando progresivamente los avances conseguidos y se irán definiendo nuevas áreas de mejora, es decir, el centro se habrá introducido en un proceso de mejora continua.

La autoevaluación puede ser realizada sobre una organización completa o sobre una o varias de las partes o divisiones de esa institución.

B. CRITERIOS SEGÚN EL MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD, ADAPTADOS A LA PRESENTE PROPUESTA. P.A.I.C.E.

Los presentes criterios fueron debidamente seleccionados por los directores participantes de los centros educativos privados del nivel medio de la ciudad de Guatemala, tomando como referencia los criterios del modelo europeo de gestión de calidad. Asimismo se eliminan y sugieren los criterios que más se adapten a nuestro contexto nacional guatemalteco.

A continuación se presentan la definición de cada uno de los 9 criterios utilizados en los cuestionarios, los cuales servirán como fundamento para el manejo de los cuestionarios finales de la propuesta de autoevaluación institucional.

CRITERIO 1: Liderazgo

Se entiende por liderazgo el comportamiento y la actuación del Director o bien del equipo responsable para guiar el centro educativo hacia la gestión de calidad.

La autoevaluación debe mostrar de qué manera los líderes. (Director o equipo responsable) adoptan iniciativas positivas para:

1a. Compromiso con la cultura de la gestión de calidad:

- Conocer los temas claves relacionados con la gestión de calidad.
- Definir cómo se aplicará la gestión de calidad en el centro educativo.
- Generar los cambios necesarios en actitudes y comportamientos para conseguir la gestión de calidad.
- Incluir compromisos y logros en la gestión de calidad, evaluando al personal de todos los niveles.
- Comunicarse con el personal.
- Hacerse accesibles y escuchar al personal.
- Dar y recibir formación.
- Hacer participar a todo el personal en el proceso de la calidad.
- Revisar y mejorar la efectividad de su liderazgo.

1b. Apoyo en las mejoras y la implicación del personal:

- Dar oportunidad al personal para que participe en actividades de gestión de calidad.
- Capacitar y formar al personal del centro educativo en lo referente a los principios y la práctica de la gestión de calidad.
- Dedicar tiempo y ofrecer disponibilidad para atender a las propuestas del personal sobre actividades de mejora.

1c. Relación con clientes, proveedores y otras organizaciones externas.

- Subrayar la importancia de las relaciones con padres y alumnos.
- Comprender, responder y satisfacer las necesidades de los clientes y de los proveedores.
- Afrontar los posibles conflictos derivados de la búsqueda de equilibrio entre las prioridades de los distintos grupos (de padres y alumnos y de éstos con el personal).
- Establecer y participar en reuniones con clientes y otros centros educativos, Instituciones, Empresas, Asociaciones, Antiguos Alumnos, Asociaciones de Padres, incluyendo actividades conjuntas de mejora.
- Concienciar a los clientes sobre la libertad para manifestar quejas y sugerencias.
- Participar activamente en el desarrollo de iniciativas de calidad promovidas tanto por clientes como por proveedores.
- Trabajar con los proveedores (especialmente aquellas instituciones, educativas o no, claves para el funcionamiento del centro) en actividades que supongan una mejora para ambos.
- Escuchar, comprender y responder a las necesidades de la comunidad.
- Organizar y participar en conferencias, congresos, seminarios y concursos.
- Publicar folletos, artículos, libros y material audiovisual e informático.

1d. Reconoce y valora a tiempo los esfuerzos y logros de las personas interesadas en el centro educativo

- Recogen las opiniones del personal.
- Conocen y estimulan el trabajo de las personas y equipos.
- Valoran el esfuerzo realizado, además de los resultados.
- Reconoce los éxitos del personal obtenidos fuera del centro educativo.
- Tienen en cuenta, en la distribución de horarios y en la asignación de responsabilidades, el reconocimiento del esfuerzo realizado.
- Facilitan al personal el uso de las instalaciones y materiales del centro educativo.

- Hacen públicos los éxitos educativos.
- Premian públicamente a personas y equipos.
- Celebran las fechas históricas relacionadas con el centro educativo y con las personas.

CRITERIO 2. Planificación y Estrategia

Se refiere a la **Misión, Visión, Valores y Dirección Estratégica** del centro educativo.

Ha de reflejar cómo en la planificación y la estrategia del centro educativo se asume el concepto de gestión de calidad y cómo los principios de la gestión de calidad se utilizan en la formulación, revisión y mejora de la estrategia y la planificación

La **Misión** expresa la razón de ser del centro educativo, la que justifica su existencia continuada. Se despliega en planes que se denominan Proyectos Institucionales.

La **Visión** es la imagen deseada y alcanzable del centro en un futuro mediano.

Los **Valores** son las ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro educativo y determinan todas sus relaciones

La **Dirección Estratégica** constituye la orientación a medio plazo de los planes y objetivos del centro educativo, con el fin de lograr su **Misión** y alcanzar su **Visión** a largo plazo mediante las sucesivas Programaciones Generales Anuales.

La autoevaluación debe mostrar cómo se utiliza la información relativa a:

2a. Cómo se basa la planificación y la estrategia del centro educativo en una información pertinente y completa.

- Análisis del contexto.
 - Alumnos y padres.
 - Personal docente y no docente.
 - Proveedores.
 - Otros interesados o la sociedad.
- Centros educativos que destaquen por sus logros.
- Avances tecnológicos e innovaciones pedagógicas.

2b. Cómo se desarrolla la planificación y la estrategia del centro educativo.

- Misión, Visión, Valores y Dirección Estratégica reflejan los principios y la metodología de la gestión de calidad.
- Se formulan, de una forma coherente, clara y precisa, la planificación y la estrategia.
- Se identifica, asigna y asume la responsabilidad de cada estrategia.

2c. Cómo se comunica e implanta la planificación y la estrategia del centro educativo.

- Se comunica de manera eficaz la planificación y la estrategia a alumnos, padres, personal docente y no docente, otros interesados y proveedores.
- Se emplea la planificación y la estrategia para el establecimiento de los mismos objetivos para toda la organización.
- Se desarrollan planes de acción de acuerdo con los objetivos.
- Se experimentan, evalúan, corrigen y aplican los planes.

- Se establecen prioridades de acuerdo con la misión.
- La planificación y la estrategia forman parte sistemática de los planes de formación.

2d. Cómo se actualiza y mejora periódicamente la planificación y la estrategia del centro educativo.

- Se establecen indicadores y se prevén modificaciones en los mismos para actualizar y mejorar la planificación y la estrategia.
- Se utilizan las previsiones y los indicadores para la definición de la planificación y la estrategia.
- Se revisan, actualizan y mejoran la planificación y la estrategia.

CRITERIO 3. Gestión del personal

Se refiere a cómo utiliza el centro educativo el máximo potencial de su personal para mejorar continuamente.

“**Personal**” es cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.

La autoevaluación deberá mostrar cómo se actúa para mejorar las condiciones del personal y cómo se realiza su gestión para la mejora continua del centro educativo y de la formación del alumno.

3a. Cómo se planifica y mejora la gestión del personal.

- Se implica a todo el personal y colaboradores en la estrategia del centro educativo.
- Se realizan las encuestas de satisfacción de personal y se utilizan sus datos.
- Estimula el centro educativo el óptimo desempeño de las funciones y el compromiso de todo su personal.
- Se mejora el trabajo del personal con las innovaciones que incorpora el centro educativo.
- Se adaptan los horarios a las necesidades del centro educativo.

3b. Cómo la experiencia y capacidades de las personas se mantienen y desarrollan por medio de su formación y cualificación.

- Se detecta la capacitación del personal y se aprovecha para cubrir las necesidades del centro educativo.
- Se potencia el desarrollo profesional de acuerdo con las necesidades del centro educativo.
- Se incorpora la cultura de la gestión de calidad a los planes de formación.
- Se fomenta la formación continua.
- Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo.

3c. Cómo el Equipo Responsable, los órganos de coordinación docente y el resto del personal se ponen de acuerdo sobre objetivos y revisan continuamente el desempeño de sus funciones.

- Se concilian los objetivos individuales y de equipo con los objetivos del centro educativo.
- Se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados.

3d. Cómo el centro educativo promueve la implicación y participación de todo su personal en la mejora continua y le reconoce y faculta para tomar decisiones.

- Se estimula al personal para participar en acciones de mejora.
- Se utilizan todas las actividades del centro educativo para fomentar la participación del personal en la mejora continua.
- Se apoya la formación del personal en la gestión de calidad.
- Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los distintos equipos docentes y del resto del personal.
- Se reconoce al personal por su participación en la mejora continua.

3e. Cómo se consigue una comunicación efectiva ascendente, descendente y lateral.

- El Director y los responsables reciben información del personal.
- El Director y los responsables transmiten información al personal.
- Se identifican las necesidades de comunicación del centro educativo.
- Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación.

3f. Cómo el centro educativo se preocupa por su personal y lo respeta.

- Valora a cada uno de los miembros del centro como persona.
- Considera al personal como fuente de aportaciones y generación de recursos.
- Fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.
- Tiene en consideración la situación física, psíquica y familiar de cada persona en la organización del trabajo.
- Fomenta la concienciación e implicación en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno.
- Fomenta actividades sociales y culturales.
- Proporciona instalaciones y servicios.

CRITERIO 4. Recursos

Se refiere a la gestión, utilización y conservación de los recursos, entendiendo por **recursos** toda aportación material que pueda llegar al centro educativo para el cumplimiento de sus funciones.

El despliegue del criterio ha de incidir en cómo se utilizan realmente los recursos del centro educativo en apoyo de la planificación y la estrategia.

La autoevaluación deberá mostrar cómo actúa el centro educativo para mejorar de manera continua la gestión de los recursos.

4a. Recursos de información.

Se definen como el conjunto de los datos de cualquier tipo necesarios para la prestación del servicio y la consecución de la formación del alumno, así como los medios por los que aquéllos están en disposición del personal y de los clientes del centro educativo.

- Se recoge, almacena y usa la información sobre investigación o innovación educativa.
- Se mantiene la información actualizada y se asegura su validez e integridad.

- Se accede a la información y se permite su uso al personal del centro educativo.
- Se prepara la información para el uso de los clientes del centro educativo.

4b. Cómo se gestionan los materiales y las relaciones con los proveedores.

El Proveedor es todo aquel que suministra al centro educativo productos o servicios, tales como conocimientos, recursos materiales, servicios de mantenimiento, etc.

- El centro educativo desarrolla las relaciones con los proveedores de acuerdo con su planificación y estrategia.
- Se implica a los proveedores para conseguir una reducción de costes en beneficio de ambos.
- El centro educativo evita el despilfarro.
- Se disminuyen y reciclan los residuos.

4c. Cómo se gestionan los edificios y los equipos.

- Se utilizan los edificios y los equipos de acuerdo con la planificación y la estrategia.
- Se tiene en cuenta la mejora continua en la gestión de los edificios y los equipos.
- Se desarrollan usos alternativos de los edificios y los equipos con el fin de que el centro educativo y sus clientes los aprovechen mejor.
- Se buscan equipos innovadores para la mejora continua del centro educativo.
- Se tiene en cuenta el impacto en el personal del centro (incluida su salud laboral) y en la comunidad en el uso de los edificios y los equipos.
- Se mantienen en buen estado los edificios y los equipos para mejorar el rendimiento total durante su ciclo de vida.
- Se adecuan los edificios a las necesidades de los clientes.

4e. Cómo se gestiona la tecnología y la propiedad intelectual.

La Gestión de la Tecnología es la forma en que el centro educativo desarrolla y protege sus tecnologías, incluyendo las de la información y las pedagógicas, que son la base de sus servicios, procesos y sistemas, y las nuevas que puedan explotarse en beneficio del centro educativo.

- El desarrollo tecnológico apoya la planificación y la estrategia.
- Se usa la tecnología existente para mejorar los resultados del centro educativo.
- Se identifican las tecnologías alternativas y emergentes y se evalúan e incorporan de acuerdo con la política y la estrategia y con su impacto en el centro educativo, en sus clientes e interesados.
- Se armoniza el desarrollo de las destrezas y capacitación del personal con el desarrollo de la tecnología, con el fin de utilizarla eficazmente.
- Se controla la tecnología en favor de una mejora en los procesos, métodos pedagógicos y de información y otros sistemas.
- Se alienta la investigación y la innovación pedagógica.
- Se seleccionan las tecnologías más acordes con la planificación y estrategia del centro educativo.
- Se protege la propiedad intelectual y se utiliza en beneficio del centro educativo y sus clientes.

CRITERIO 5. Procesos

Alude a cómo se identifican, gestionan y revisan los procesos y a cómo se corrigen, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro educativo.

Se entiende por **Proceso** el conjunto de actividades concatenadas que va añadiendo valor, y que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo (comedor, transporte, actividades complementarias ...).

En un centro educativo habrá una serie de procesos que necesitan ser redirigidos y mejorados. De entre todos los procesos algunos resultarán críticos para el éxito del centro. Por ello, se hace imprescindible identificarlos y dedicar a ellos una atención singular.

La autoevaluación del centro educativo debe mostrar:

5a. **Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito del centro.**

- Se definen los procesos críticos.
- Se identifican.
- Se evalúa su impacto en el centro educativo.

Los procesos críticos son aquellos que tienen efectos significativos sobre los resultados — del criterio 6 al criterio 9—. En los centros educativos los procesos críticos están relacionados directa o indirectamente con la formación del alumnado y con los servicios de apoyo y/o complementarios que se ofrecen en los mismos sin perder de vista la vinculación con ellos de otros procesos relativos al profesorado.

- La investigación de las necesidades de los clientes y del personal.
- Los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- La evaluación de los alumnos y de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- El desarrollo de las actividades extraescolares y complementarias.
- La relación con las autoridades educativas y otras instituciones.
- La gestión administrativa: matrícula y registro de las calificaciones de los alumnos, comunicaciones a las familias, complementación de expedientes.
- El inventario y control del material.
- Los procesos de coordinación y toma de decisiones: reuniones.
- La gestión de la convivencia de los alumnos.
- La gestión de la salud y de la seguridad de las personas.
- El mantenimiento de instalaciones y equipos.
- La evaluación del grado de satisfacción de los clientes y del personal del centro educativo.

5b. **Cómo gestiona el centro educativo sistemáticamente sus procesos.**

- Se designan los responsables de los procesos y se definen sus tareas.
- Se establecen indicadores de resultados en la gestión de cada proceso.

5c. **Cómo se revisan los procesos y se establecen los objetivos para su mejora.**

- Se identifican y establecen prioridades en las áreas y en los métodos de mejora.
- Se utiliza la información del personal, clientes, proveedores o interesados y administración, así como los datos obtenidos de la comparación con otros centros educativos que destaquen por sus logros en cada proceso, para el establecimiento de los

estándares de funcionamiento y objetivos de mejora.

- Se relacionan los planes de mejora actuales con las consecuciones obtenidas en el pasado.
- Se revisan los procesos críticos para el éxito del centro educativo.

5d. Cómo se estimula en el centro educativo la innovación y creatividad en la mejora de procesos.

- Se identifican, utilizan y potencian las habilidades creativas de todo el personal para contribuir a la mejora educativa.
- Se introducen y potencian nuevas formas de trabajo y nuevas tecnologías.
- Se modifican las estructuras organizativas para estimular la innovación y la creatividad.
- Se fomenta la formación del personal del centro educativo.
- Se estimula la innovación y la creatividad mediante el trabajo en equipo.
- Se utiliza la información de clientes, proveedores y otros interesados.

5e. Cómo implanta el centro educativo los cambios de procesos y evalúa los beneficios.

- Se acuerdan los métodos apropiados para la implantación de cambios de procesos.
- Se realizan experiencias piloto de los procesos nuevos o de los modificados y se controla su implantación y generalización, en su caso, a todo el centro educativo.
- Se comunican, interna y externamente, los cambios de procesos.
- Se forma al personal antes de la implantación del nuevo proceso.
- Se revisan los cambios de procesos para asegurar que se alcanzan los resultados previstos.

CRITERIO 6. Satisfacción del cliente

Se refiere a *qué* consigue el centro educativo en lo relativo a la *satisfacción* de sus clientes.

El **Cliente** es todo aquel que se beneficia directamente de las actividades del centro. Son clientes directos el alumno y su familia. También son clientes las instituciones y las empresas en las que van a integrarse estos alumnos, así como la comunidad de la que forman parte.

La satisfacción de los clientes (padres y alumnos) de un centro educativo se puede medir directa e indirectamente. Las medidas directas se identifican con las percepciones de los clientes (¿cómo está usted de satisfecho con...?) y, como tales, tienen un carácter subjetivo; las indirectas se basan en aspectos complementarios (¿cuántas quejas se han recibido en un periodo?) y siempre son medidas objetivas de la realidad.

Por **Servicio educativo** se entiende la enseñanza que se imparte al alumno de los conocimientos y habilidades que le sirvan para su formación y para su desarrollo personal, así como la prestación de los servicios complementarios que resulten necesarios.

La autoevaluación debe mostrar el grado de éxito que tiene el centro educativo a la hora de satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes (padres, alumnos y otras instituciones):

6a. La percepción que tienen los padres y los alumnos de la formación que dispensa el centro educativo, de la calidad de sus servicios y de su relación con ellos.

Las áreas interna y externamente deben reflejar la percepción que los padres y los alumnos tienen de los servicios del centro educativo y se pueden medir al recurrir a diferentes técnicas, tales como: encuestas, buzón de opiniones, conversaciones de los responsables con los clientes, referencias del personal, reuniones, etc.

Se podrán analizar los siguientes *indicadores*:

- Las expectativas generadas por el Proyecto Educativo de centro (enfoque metodológico, nivel de exigencia, valores).
- La confianza en el centro educativo.
- La satisfacción de pertenencia al centro educativo.
- La satisfacción por la actuación didáctica y por la acción tutorial.
- La sensibilidad y flexibilidad del personal a la hora de atender a los alumnos y a las familias.
- La identificación del personal clave para evacuar consultas y la facilidad para acceder al mismo.
- La comunicación entre el centro educativo y los clientes (los alumnos, las familias, las instituciones o las empresas).
- El clima de convivencia y relaciones humanas.
- La orientación académica y profesional.
- El tratamiento de las quejas, conflictos y problemas de disciplina.
- La recomendación del centro educativo a otros posibles clientes.
- La oferta de servicios y actividades extraescolares y complementarias.
- La información adecuada respecto a los servicios, proyectos institucionales, programas y actividades.
- La percepción por parte del cliente de seriedad y garantía del servicio.
- La eficacia del servicio (aprovechamiento del tiempo en el centro educativo).
- El acceso a los servicios del centro educativo.
- El trato correcto e imparcial.
- La documentación sencilla y práctica.
- Las instalaciones y su mantenimiento.
- La adecuación de las instalaciones a las necesidades, sobre todo, de los alumnos.

6b. Medidas complementarias relativas a la satisfacción de los clientes del centro.

Las áreas que se traten *podrían* incluir entre otros, dependiendo de las características del centro educativo, la *medida interna* de:

- Número de alumnos matriculados.
- Número de solicitudes en relación con las plazas ofertadas.
- Número de bajas voluntarias dentro del proceso educativo/formativo.
- Resultados académicos.
- Número de alumnos que no promocionaron el curso.
- Número y naturaleza de premios externos concedidos a alumnos, a profesores o al centro educativo.
- Número de entrevistas personales con alumnos.
- Número de entrevistas personales con las familias.
- Número de entrevistas con otros clientes.

- Grado de participación de las familias en las actividades del centro educativo.
- Grado de participación de los alumnos en las actividades del centro educativo.
- Grado de colaboración de los antiguos alumnos.
- Número y porcentaje de alumnos que al finalizar su estancia en el centro educativo, consiguen un puesto de trabajo o acceden a otros estudios deseados.
- Número de incidencias disciplinarias.
- Número de quejas y reclamaciones.
- Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta (persona que las ha atendido, etc.).
- Rectificaciones sobre las sugerencias e iniciativas que se han recibido.
- Innovaciones que han contribuido a la mejora de la formación del alumnado y/o de los resultados del centro educativo
- Eco de las actividades del centro educativo en los medios de comunicación.
- Felicitaciones recibidas por parte de clientes, de interesados y de la Administración.
- Logros en comparación con los objetivos previstos.

CRITERIO 7. Satisfacción del personal

Se refiere a *qué* consigue el centro educativo respecto de la *satisfacción* de su personal.

Se considera Personal del centro educativo a cualquier persona, sea cuál fuere su responsabilidad y su especialidad que presta sus servicios en el centro.

La satisfacción del personal de un centro educativo se puede medir directa e indirectamente. Las medidas directas se identifican con las percepciones de los empleados (p. ej.: ¿Cómo está usted de satisfecho con...?) y, como tales, tienen un carácter subjetivo; las indirectas se basan en aspectos complementarios (p. ej.: ¿Cuál ha sido el absentismo durante el periodo?) y siempre son medidas objetivas de la realidad.

La autoevaluación debe mostrar el éxito del centro educativo para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal:

7a. La percepción que el personal (docente y no docente) tiene de su centro educativo.

Las áreas que se traten *podrían* incluir las opiniones del personal (a partir de encuestas a empleados, recepción de sugerencias, entrevistas periódicas, evaluaciones, etc.) *sobre*:

- Entorno de trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Comunicación con los directivos del centro educativo y entre el personal.
- Evaluación y establecimiento de objetivos personales en consonancia con los objetivos del centro educativo.
- Necesidades del puesto de trabajo.
- Reconocimiento del trabajo personal.
- Capacitación del personal.
- Participación en los planes del centro educativo y en su desarrollo.
- Misión, Visión, Valores, planificación y estrategia del centro educativo.
- Participación en los procesos de mejora.
- Trabajo en equipo y relación entre unidades.
- Participación en el proceso de toma de decisiones.
- Satisfacción con los resultados del alumnado.
- Trato justo y equitativo.

7b. Medidas complementarias relacionadas con la satisfacción del personal.

Las áreas que se traten *podrían* incluir, entre otras, las *siguientes cuestiones*:

- Formación y desarrollo profesional:
 - asistencia a cursos y seminarios
 - participación en actividades de seminarios, departamentos, equipos, comisiones, etc.
 - evaluación de la formación.
- Mecanismos de sugerencias y participación en programas y equipos de mejora:
 - participación en consultas sobre mejoras en el centro educativo
 - creación espontánea de grupos de trabajo para la mejora.
- Trabajo en equipo:
 - aprovechamiento de las propuestas realizadas por los diversos grupos de trabajo del centro educativo.
- Reconocimiento de individuos y equipos:
 - estabilidad en la especialidad docente o laboral
 - autonomía para la propia formación.
- Quejas:
 - número de quejas y su evolución
 - atención a las quejas por parte de la dirección del centro educativo.
- Fidelidad al centro educativo:
 - grado de estabilidad del personal en el centro educativo.
- Accidentes:
 - número de accidentes y cobertura de responsabilidad
 - medidas de prevención de riesgos.
- Instalaciones suministradas por el centro educativo (recreativas, médicas, etc.):
 - uso de las instalaciones por el personal.
- Relaciones interpersonales e incidentes:
 - conflictos entre el personal del centro educativo
 - conflictos del personal con los clientes
 - reuniones de coordinación
 - indicadores indirectos de autonomía para realizar el trabajo.

CRITERIO 8. Impacto en la Sociedad

Hace referencia a *qué* es lo que finalmente consigue el centro educativo a la hora de *satisfacer* las necesidades y expectativas de la sociedad en general, y de su entorno en particular.

Este criterio medirá el impacto del centro educativo en la sociedad en aquellos asuntos que no están relacionados ni con sus responsabilidades primarias, ni con sus obligaciones estatutarias. Los resultados de estas actividades se incluirán en los criterios satisfacción del cliente y resultados del centro educativo.

El impacto social del centro educativo se puede medir directa e indirectamente. Las medidas directas se identifican con las percepciones de la sociedad en su conjunto (¿cómo está usted de satisfecho con...?) y, como tales, tienen un carácter subjetivo; las indirectas se basan en aspectos complementarios y siempre son medidas objetivas de la realidad.

La autoevaluación debe mostrar el éxito del centro educativo para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general:

8a. La percepción que la sociedad en general tiene del centro educativo.

Las áreas que se traten *podrían* incluir, la opinión de la sociedad sobre el centro educativo (a partir de encuestas, informes, declaraciones en medios de comunicación, reuniones públicas, etc.) con respecto a los aspectos siguientes:

- Sus actividades como parte responsable de la sociedad:
 - impacto en los niveles de empleo y economía local
 - aportación de soluciones para la mejora de problemas del entorno
 - mejora de la calidad de vida en el propio entorno
 - comportamiento de los alumnos en el exterior
 - relación con autoridades locales.
- Implicación en las comunidades donde opera:
 - impacto en las relaciones con otros centros educativos
 - impacto en la relación con otras instituciones
 - impacto en el entorno de determinados programas (escuelas viajeras, intercambios, etc.).
- Implicación activa en la sociedad, incluyendo:
 - acciones de asistencia, prestación social y voluntariado
 - implicación en formación o educación
 - ayuda al deporte y al ocio
 - colaboración con otros proveedores de servicios
 - apertura del centro educativo a la comunidad
 - preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno.
- Actividades encaminadas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento:
 - comportamiento de los alumnos en el exterior
 - riesgos en la circulación vial
 - otros riesgos.
- Actividades para contribuir a preservar y mantener recursos:
 - conservación de energía
 - cuidado de parques, jardines, calles, plazas y mobiliario urbano
 - utilización de materiales reciclados
 - reducción de residuos
 - utilización de materias primas
 - impacto en el medio ambiente.

8b. Medidas adicionales relacionadas con el impacto del centro educativo en la sociedad.

Las áreas que se traten *podrían* incluir medidas internas relacionadas con los temas mencionados en el subcriterio 8a. y también otras medidas utilizadas por el centro educativo en relación, entre otros, con los *siguientes aspectos*:

- Premios recibidos.
- Reconocimientos explícitos recibidos por el centro educativo.
- Número de quejas realizadas por la población.

CRITERIO 9. Resultados del centro educativo

Se refiere a lo que consigue el centro educativo en relación con la planificación y la estrategia, y respecto de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los alumnos,

de las familias, y en general de los clientes.

Son resultados del centro cualquier logro educativo, de gestión o social, a corto, medio y largo plazo, que contribuya al éxito del centro educativo, que sea medible de forma directa o indirecta, y que se derive con certeza de la ejecución de la planificación y de la estrategia del centro (criterio 2), así como de los procesos críticos (criterio 5).

Los resultados del centro educativo constituyen, en primer término, pruebas de la eficiencia y la efectividad en la formación del alumno y en el resto de los servicios prestados. En su valoración se tendrán en cuenta las circunstancias particulares que concurren en cada caso.

La autoevaluación debe mostrar:

9a. Medida del resultado de los procesos de enseñanza y aprendizaje del centro educativo.

Incluye medidas internas relativas a la formación del alumno y a los resultados del centro educativo que son clave para el logro permanente de sus objetivos. Muchas de las medidas están relacionadas con los Agentes, particularmente con los contenidos en los criterios 4 y 5 y, especialmente, con los procesos críticos, relacionados en el subcriterio 5.

- Evolución de la matrícula.
- Resultados que refleja la ejecución del Proyecto Educativo del centro, tales como:
 - grado de consecución de la Misión, Visión y Valores, la planificación y estrategia del centro educativo
- Resultados que reflejan procesos clave de evaluación, tales como:
 - resultados académicos y calificaciones conseguidos, por ejemplo:
 - indicadores de aprobados/suspensos de los estudiantes
 - indicadores de abandono de los estudiantes
 - indicadores de éxito en el paso de unos estudios a otros (de Primaria a Secundaria, de Secundaria Obligatoria a Bachillerato,...)
 - indicadores de repetición
 - indicadores de expectativas de trabajo.
- Resultados relativos a procesos de planificación o programación escolar:
 - grado de ejecución de las programaciones didácticas
 - resultados de la acción tutorial
 - resultados en los programas de diversificación curricular
 - resultados en los criterios para la determinación de horarios
- Resultados relativos a la convivencia en el centro educativo y a la satisfacción de relaciones humanas:
 - resultados en el control de faltas de asistencia y retrasos
 - resultados en la gestión diaria de la llegada y de la salida de los alumnos
 - resultados en los planes de inserción en el centro educativo de los nuevos alumnos
 - resultados en la detección de las necesidades de los padres y de los alumnos
 - resultados en las relaciones y comunicación con los padres y con los alumnos
 - resultados en la aplicación del Reglamento Interior
 - resultados en los canales de participación e información
 - resultados en la relación con la Administración educativa
 - resultados en las relaciones con otras autoridades
 - resultados en la toma de decisiones.
- Resultados relativos a la gestión del personal:

- planificación de horas lectivas y complementarias del profesorado
- trabajos y cursos de formación del profesorado
- horarios, puntualidad, guardias, sustituciones, ausentismo.
- Resultados en otros servicios y procesos de apoyo al centro educativo:
 - resultados en la gestión de medidas de higiene y seguridad laboral
 - resultados en el funcionamiento y gestión de la Biblioteca
 - resultados en el funcionamiento y gestión de la cafetería o tienda
 - resultados en el funcionamiento y gestión del transporte escolar
 - resultados en la gestión de actividades complementarias
 - resultados en la gestión de actividades extraescolares
 - resultados en la gestión nuevas tecnologías
 - resultados en el desarrollo de nuevos servicios
 - resultados en el mantenimiento de las instalaciones
 - resultados en el mantenimiento y gestión del material del centro educativo
 - resultados en cuanto al aprovechamiento de la capacidad y de los espacios físicos del centro educativo.
- Duración en el tiempo de:
 - la gestión de la admisión de alumnos
 - la gestión de la matriculación de alumnos
 - la corrección de ejercicios y entrega de resultados a los alumnos
 - la resolución de quejas
 - la respuesta a las demandas de información
 - la respuesta a las demandas de formación del profesorado

C. RELACIONES ENTRE LOS DISTINTOS CRITERIOS

Tanto los cuestionarios para padres de familia, docentes y alumnos, así como el cuestionario para el director, están sumamente ligados entre sí, ya que se manejan los mismos criterios según el modelo europeo, por lo que a continuación se presentan dichas relaciones.

Toda la fuerza de la propuesta procede de la comprensión de las relaciones que existen entre los diversos criterios. Por ejemplo, si se considera clave un proceso dentro de un criterio del grupo de *aspectos internos (criterio del 1 al 5)*, los resultados relacionados con este proceso deberían mostrarse en uno de los criterios del grupo de *Resultados (criterios del 6 al 9) o bien externos.*

Aunque los nueve criterios del modelo europeo están interrelacionados, algunas de estas relaciones son especialmente claras, por ejemplo:

- Gestión del personal (criterio 3) y Satisfacción del personal (criterio 7).
- Recursos y procesos (criterios 4 y 5) y Resultados del centro educativo (criterio 9).

Probablemente se establecerán vínculos entre la planificación y la estrategia (criterio 2) y los criterios del grupo de resultados. Asimismo, podrían también existir vínculos entre la planificación y la estrategia y algunas de las comparaciones planteadas en los criterios del grupo de resultados.

Se considera razonable esperar que exista un nexo de unión entre los resultados alcanzados (y presentados en los criterios del grupo de Resultados) y las acciones destinadas a mejorar el rendimiento de los criterios del grupo Agentes. Resulta deseable realizar comparaciones de los resultados con los objetivos internos, con otros centros educativos o con organizaciones que puedan ser similares, y también con las consideradas como “las mejores”. Estas comparaciones deberían utilizarse para establecer prioridades e impulsar el progreso.

En un ámbito de gestión más amplio, la comparación de los resultados propios con los objetivos internos y con los de otros centros educativos debe suscitar un análisis de aquello que motiva la satisfacción del usuario, su fidelidad, así como de la implicación de todo ello en las modificaciones que deben realizarse sobre la planificación y la estrategia (criterio 2) y en la actuaciones necesarias para mejorar el comportamiento respecto de los criterios del grupo de aspectos internos.

D. INSTRUMENTO UTILIZADO EN LA PROPUESTA DE AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL PAICE.

Entre las diversas técnicas que pueden utilizarse para desarrollar una autoevaluación institucional, existen: el uso del formulario, la entrevista directa y el cuestionario. Este último probablemente resulte más útil para ser aplicado en un centro educativo. Los mencionados anteriormente son fáciles de aplicar y otorga suficiente información al director, a los profesores y al personal no docente del propio centro. Por lo que en el PAICE se utilizará la técnica del cuestionario.

El propósito de aplicar los cuestionarios para padres, docentes y alumnos antes de la autoevaluación institucional, es para tener un parámetro o visión general de los 9 criterios que incluye el modelo europeo y le proporciona al director y/o equipo responsable para verificar sus puntos fuertes y áreas de mejora en la toma de decisiones del PLAN ANUAL DE MEJORA ANUAL. Los cuestionarios fueron revisados por los participantes y se llegó a elegir la cantidad de preguntas que se adaptan a nuestro contexto nacional.

Dicho cuestionario está fundamentado con la experiencia validada del *modelo europeo de la gestión de calidad en centros educativos* en España. La presente versión es una adaptación del documento original europeo, al contexto guatemalteco, a través de una serie de entrevistas con diversos directores de centros educativos privados de la Ciudad capital de Guatemala. El cuestionario se compone de 62 preguntas. El original de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad tiene 50 preguntas. Aunque se pueda pensar que este número de preguntas no es suficiente para dar una imagen completa de los resultados de una organización y de su potencial, sin

embargo, constituye una base muy útil y un elemento orientador fundamental para posibles desarrollos futuros. La utilización del cuestionario comparte las siguientes ventajas:

- Ayuda al centro a determinar su posición actual, así como las orientaciones y prioridades futuras.
- Permite comparaciones con los resultados de otros centros y de otras organizaciones.
- Estimula, en el centro, la cultura de la mejora continua mediante la autoevaluación periódica, la medida de sus progresos y las consiguientes correcciones.

E. OBJETIVOS DE LA AUTOEVALUACIÓN MEDIANTE EL CUESTIONARIO

La autoevaluación del centro mediante el empleo del cuestionario puede parecer inicialmente una tarea difícil, aunque el cuestionario sea un instrumento sencillo. Es preciso, por ello, detenerse en cada pregunta y comprender todo su significado. Así será más fácil llevar a cabo la evaluación más objetiva y más realista posible. No cabe duda de que el evaluador o evaluadores deseará presentar la mejor imagen posible de su centro y le resultará a veces difícil ser objetivo al tratar de una organización de la que se siente orgulloso y en la que trabaja todos los días. Sin embargo, es especialmente recomendable ser lo más riguroso posible en la evaluación. El cuestionario es muy útil, tanto para reconocer los éxitos del pasado como para identificar el potencial de progreso de cara al futuro.

El propósito del cuestionario es ayudar a evaluar la situación actual de la organización en los aspectos cubiertos por los 9 criterios. Cada una de estos criterios y de sus preguntas reviste una importancia idéntica y contribuye en la misma proporción a la evaluación final. A su vez, cada pregunta proporciona la oportunidad de evaluar la eficacia de los esfuerzos realizados por el centro en la satisfacción de los requisitos expuestos en ella.

Con el enfoque se pretende saber si la realidad descrita en el enunciado de la pregunta reúne las siguientes características:

- está fundamentada
- se cumple sistemáticamente
- previene los errores
- es revisada periódicamente
- se implantan mejoras
- forma parte de las actuaciones habituales del centro
- por todos los servicios prestados por el centro educativo.

En los criterios se valorará la magnitud y el alcance cuando se conteste a cada una de las preguntas. Con la magnitud se pretende conocer el impacto **cuantitativo** de la realidad descrita en la pregunta:

- niveles conseguidos
- tendencias positivas
- comparación de los resultados con los objetivos previstos
- comparación de los resultados con los obtenidos por otras organizaciones
- adopción de las medidas correctoras
- los resultados positivos del centro educativo han de proceder de un enfoque
- los resultados negativos del centro educativo son objeto de acciones de revisión.

Los principios y convicciones subyacentes al cuestionario son:

- Todos los planteamientos y métodos deben revisarse de manera periódica y obedecer a ciclos de mejora; se deben aplicar las medidas adoptadas.
- El director o equipo responsable debe dirigir al predicar con su ejemplo y hacer que se favorezca constantemente la motivación por la calidad.
- El director o equipo responsable debe dirigir el centro al utilizar hechos y no sólo opiniones; estos hechos y resultados deben obtenerse siempre con facilidad y periódicamente.
- La comunicación dentro del centro debe funcionar siempre de manera perfecta en todas las direcciones.
- Es fundamental el “benchmarking” de los procesos clave o del conjunto del centro, lo que permite aprender de los otros.
- Debe ser evidente el concepto de “cliente interno”, donde cada persona o departamento es proveedor del cliente que le sigue en el proceso interno del centro.
- El trabajo en equipo debe constituir un procedimiento normal para conseguir la mejora.
- Se deben reconocer los esfuerzos que tiendan a aportar mejoras dentro del centro.
- La mejora continua, con la implicación de todos en los procesos de cambio, debe convertirse en una práctica cotidiana.

F. PROCEDIMIENTO PARA APLICAR LOS CUESTIONARIOS:

F.1 CUESTIONARIOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL PLAN ANUAL DE MEJORA DIRIGIDO A PADRES, DOCENTES Y ALUMNOS.

Si un centro educativo nunca ha realizado el proceso de autoevaluación institucional deberá iniciar con la implantación de la filosofía de autoevaluación, como se indico al inicio del marco propositivo. Luego se utilizarán los cuestionarios para el proceso de implantar el Plan Anual de Mejora, para de último utilizar el cuestionario de autoevaluación institucional. Este proceso de utilizar los cuestionarios debe tener seguimiento por parte del director y/o equipo responsable. Sus resultados en el primer año no llegarán a ser tan altos como se espera, esto, por no contar con dicho proceso, pero a cada año sus indicadores deberán mejorar conforme van tomando las decisiones correctas y atender sus áreas de mejora. El impacto del primer año de autoevaluación podrá ser frustrante para los participantes, debiéndose actuar con profesionalidad para entender que todo cambio merece un sacrificio para alcanzar sus recompensas y alcanzar el éxito.

Este documento pretende facilitar a los centros educativos un instrumento que pueda ser utilizado para detectar sus áreas de mejora y emprender seguidamente las acciones necesarias para corregirlas, en especial con la elaboración y puesta en práctica de un plan anual de mejora.

Los cuestionarios del documento han sido elaborados y revisados por la participación del colegio elegido a conveniencia, teniendo como marco de referencia los nueve criterios que componen el modelo europeo de calidad. A continuación se hace referencia sobre las recomendaciones para la reelaboración de los cuestionarios:

1. La información debe ser clara, breve y lo más precisa posible.
2. Se debe obviar toda ambigüedad.
3. No deben emplearse oraciones compuestas que incluyan más de un mensaje.
4. Si se desea hacer preguntas complementarias sobre el mismo tema, se formularán en ítems diferentes.
5. Las preguntas deben provocar sinceridad en las respuestas; en caso de duda, eliminarlas, porque falsearán la realidad que se pretende captar.
6. Los cuestionarios dirigidos a padres y alumnos no deben ser complejos ni excesivamente largos.
7. No deben plantearse preguntas de las que no se conozca de antemano la respuesta.
8. Las preguntas no deben ser redundantes.

A la hora de trabajar con los cuestionarios, se sugiere seguir el siguiente proceso:

1. Identificación de los criterios fundamentales, teniendo en cuenta: que sea un criterio que preocupe especialmente al centro y que sea mejorable.
2. Elección de los cuestionarios pertinentes y adaptación de los mismos, introduciendo indicadores nuevos y eliminando los que no interesen.
3. Elección de los colectivos a los que se va a dirigir el cuestionario y de los que se desea recabar información.
4. Entrega y recogida de cuestionarios.
5. Baremación de los cuestionarios.
6. Reflexión sobre los datos aportados y toma de decisiones para la elaboración o, en su caso revisión del plan de mejora.

CUADRO No. 1

RELACION DE LOS CUESTIONARIOS ENTRE LOS CRITERIOS EN VALORES INTERNOS Y EXTERNOS CON BASE AL MODELO EUROPEO DE GESTION DE CALIDAD. PARA LA TOMA DE DECISIONES DEL PLAN ANUAL DE MEJORA.

CRITERIO	Personal Docente	Personal No Docente	Padres de Familia	Alumnado
1.Liderazgo	Interno			
2.Planificación y Estrategia	Interno	Interno		
3.Gestión de Personal	Interno	Interno		
4. Recurso	Interno	Interno		
5. Procesos	Interno			
6. Satisfacción del Cliente			Externo	Externo
7.Satisfacción del Personal		Externo		
8. Impacto en la Sociedad			Externo	
9. Resultados		Externo	Externo	Externo

CUESTIONARIOS DEL PLAN ANUAL DE MEJORA PREVIOS A LA AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL

CENTRO EDUCATIVO: _____ **LUGAR Y FECHA:** _____

SEXO DEL EVALUADOR: MASCULINO: ___ **FEMENINO** ___ **EDAD:** _____

FORMACION ACADEMICA: a) Profesor(a) nivel primario _____ **b) Profesor(a) nivel medio:** _____

c) Licenciatura en _____ **d) Maestría en** _____ **e) otras especifique:** _____

Criterio 1: Liderazgo. Cuestionario dirigido al personal del centro.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del personal docente sobre el liderazgo en el centro. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

- | | | |
|----|--|---------|
| 1 | El Director y/o Equipo responsable se encuentra comprometido con la gestión de calidad. | 1 2 3 4 |
| 2. | El Director y/o Equipo responsable es accesible y escucha al personal. | 1 2 3 4 |
| 3. | El Director y/o Equipo responsable se preocupa por la formación del personal en Gestión de calidad. | 1 2 3 4 |
| 4. | El Director y/o Equipo responsable hace participar a todo el personal en el proceso de la Calidad. | 1 2 3 4 |
| 5. | El Director y/o Equipo responsable anima a todos los componentes del centro educativo para que identifiquen a sus clientes y proveedores. | 1 2 3 4 |
| 6. | El Director y/o Equipo responsable da importancia a las relaciones del profesorado con los alumnos y las familias. | 1 2 3 4 |
| 7. | El Director y/o Equipo responsable afronta los posibles conflictos derivados del equilibrio entre los distintos grupos (de padres y alumnos y de éstos con el personal). | 1 2 3 4 |
| 8 | El Director y/o Equipo responsable recoge las opiniones del personal. | 1 2 3 4 |
| 9 | El Director y/o Equipo responsable reconoce y estimula el trabajo de las personas y las comisiones de trabajo. | 1 2 3 4 |
| 10 | El Director y/o Equipo responsable reconoce el esfuerzo del personal, además de los resultados. | 1 2 3 4 |
| 11 | El Director y/o Equipo responsable reconoce los éxitos del profesorado obtenidos fuera del centro educativo. | 1 2 3 4 |
| 12 | El Director y/o Equipo responsable agradece los esfuerzos suplementarios del personal por situaciones extraordinarias. | 1 2 3 4 |
| 13 | El Director y/o Equipo responsable tiene en cuenta, en la asignación de responsabilidades y tareas, el esfuerzo realizado. | 1 2 3 4 |
| 14 | El Director y/o Equipo responsable facilita al personal el uso de las instalaciones y de los materiales del centro educativo. | 1 2 3 4 |

CENTRO EDUCATIVO: _____ LUGAR Y FECHA: _____
 SEXO DEL EVALUADOR: MASCULINO: ___ FEMENINO ___ EDAD: _____
 FORMACION ACADEMICA: a) Profesor(a) nivel primario _____ b) Profesor(a) nivel medio: _____
 c) Licenciatura en _____ d) Maestría en _____ e) otras especifique: _____
 PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____

Criterio 2: Planificación y Estrategia. Cuestionario dirigido al personal del centro.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado y del personal no docente sobre la planificación y estrategia en el centro.

La planificación y la estrategia se refieren a la Misión, Visión, Valores y Dirección Estratégica del centro educativo. En este cuestionario se ha recogido la implicación del personal en la elaboración y desarrollo de la planificación y la estrategia. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

- | | | |
|----|---|---------|
| 1 | La elaboración del Proyecto Educativo de centro y de la Programación General Anual se ha efectuado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa. | 1 2 3 4 |
| 2 | La elaboración del Reglamento de Régimen Interior se ha efectuado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa. | 1 2 3 4 |
| 3 | El Proyecto Educativo es compartido en la práctica cotidiana por la mayor parte de la comunidad educativa. | 1 2 3 4 |
| 4 | La planificación y la estrategia del centro se formulan de un modo coherente, claro y preciso. | 1 2 3 4 |
| 5 | Se incorpora la exigencia de un comportamiento ético a la planificación y estrategia. | 1 2 3 4 |
| 6 | El personal conoce la planificación y estrategia del centro. | 1 2 3 4 |
| 7 | La planificación y estrategia incorpora un conjunto de objetivos básicos, bien definidos y alcanzables. | 1 2 3 4 |
| 8 | Se emplea la planificación y estrategia para la determinación de objetivos en el centro. | 1 2 3 4 |
| 9 | Los objetivos básicos que forman parte de la planificación y la estrategia son compartidos por el profesorado. | 1 2 3 4 |
| 10 | La planificación y la estrategia forman parte sistemática de los planes de formación. | 1 2 3 4 |
| 11 | Los valores que definen los compromisos entre y con las personas están claramente definidos y son conocidos por todos. | 1 2 3 4 |

CENTRO EDUCATIVO: _____ LUGAR Y FECHA: _____
 SEXO DEL EVALUADOR: MASCULINO: ___ FEMENINO ___ EDAD: _____
 FORMACION ACADEMICA: a) Profesor(a) nivel primario _____ b) Profesor(a) nivel medio: _____
 c) Licenciatura en _____ d) Maestría en _____ e) otras especifique: _____
 PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____

Criterio 3: Gestión del personal. Cuestionario dirigido al personal.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado y del personal no docente sobre la gestión de personal. Los resultados proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

- | | | |
|----|--|---------|
| 1 | El Director y/o Equipo responsable organiza al personal de acuerdo con la planificación y la estrategia del centro. | 1 2 3 4 |
| 2 | Se implica a todo el personal y colaboradores en la estrategia del centro. | 1 2 3 4 |
| 3 | El Director y/o Equipo responsable realiza encuestas para evaluar la satisfacción del personal y utiliza los datos obtenidos. | 1 2 3 4 |
| 4 | La profesionalización del personal docente es adecuada para atender las necesidades del centro. | 1 2 3 4 |
| 5 | Existe un plan de sustituciones del profesorado coherente con el desarrollo de los procesos académicos, que amortigüe el efecto de las bajas docentes. | 1 2 3 4 |
| 6 | El Director y/o Equipo responsable hace corresponder la asignación de responsabilidades al personal con las previsiones de la planificación y la estrategia. | 1 2 3 4 |
| 7 | Se mejora el trabajo del personal con las innovaciones que incorpora el centro educativo. | 1 2 3 4 |
| 8 | Se revisa la planificación y la estrategia del centro por parte del Equipo Directivo, de los órganos de coordinación docente y de los restantes responsables del centro educativo. | 1 2 3 4 |
| 9 | Se adaptan los horarios a las necesidades del centro educativo. | 1 2 3 4 |
| 10 | El Director y/o Equipo responsable detecta la capacitación del personal y la vincula con las necesidades del centro educativo. | 1 2 3 4 |
| 11 | El Director y/o Equipo promueve procesos de formación para el personal. | 1 2 3 4 |
| 12 | El profesorado ha participado en cursos de actualización didáctica en el último año. | 1 2 3 4 |
| 13 | El Director y/o Equipo incorpora la cultura de la gestión de calidad al proceso de formación. | 1 2 3 4 |
| 14 | El trabajo en equipo es la base del desarrollo del personal en el centro educativo. | 1 2 3 4 |
| 15 | El Director y/o Equipo concilia los objetivos individuales y los de los equipos de trabajo con los objetivos del centro educativo. | 1 2 3 4 |
| 16 | El Director y/o Equipo valora y ayuda al personal a mejorar sus resultados. | 1 2 3 4 |
| 17 | El Director y/o Equipo faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa, de algún modo, su eficacia. | 1 2 3 4 |

18	El Director y/o Equipo valora al personal por su participación en la mejora continua.	1 2 3 4
19	El Director y/o Equipo y los demás responsables reciben información del personal.	1 2 3 4
20	El Director y/o Equipo responsable y los demás responsables transmiten información al personal.	1 2 3 4
21	En el centro hay una comunicación lateral entre personas, unidades y equipos.	1 2 3 4
22	Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación.	1 2 3 4
23	El Director y/o Equipo valora a cada uno de los miembros del centro como personas.	1 2 3 4
24	El Director y/o Equipo considera al personal como fuente de aportaciones y generación de ideas.	1 2 3 4
25	El Director y/o Equipo fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad.	1 2 3 4
26	El Director y/o Equipo responsable toma en consideración la situación particular de cada persona al organizar el trabajo.	1 2 3 4
27	El Director y/o Equipo responsable fomenta la concienciación e implicación del personal en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno.	1 2 3 4
28	El Equipo Directivo fomenta la estabilidad del profesorado en el centro.	1 2 3 4

CENTRO EDUCATIVO: _____ **LUGAR Y FECHA:** _____

SEXO DEL EVALUADOR: MASCULINO: ___ **FEMENINO** ___ **EDAD:** _____

FORMACION ACADEMICA: a) Profesor(a) nivel primario _____ **b) Profesor(a) nivel medio:** _____

c) Licenciatura en _____ **d) Maestría en** _____ **e) otras especifique:** _____

PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____

Criterio 4: Recursos. Cuestionario dirigido al personal.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado y del personal no docente sobre la gestión de los medios materiales que se utilizan. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

1	El sistema de información del centro es accesible al personal.	1 2 3 4
2	Se recoge, almacena y usa la información sobre investigación e innovación educativa.	1 2 3 4
3	El profesorado tiene a su disposición los recursos didácticos necesarios.	1 2 3 4
4	Hay un inventario actualizado de los recursos didácticos del centro del que se informa al profesorado.	1 2 3 4
5	Las relaciones con los proveedores se desarrollan de acuerdo con los objetivos educativos del centro.	1 2 3 4

- | | | |
|---|--|---------|
| 6 | En el uso de los edificios y equipos se tiene en cuenta el impacto en el personal del centro educativo. | 1 2 3 4 |
| 7 | Se usa la tecnología existente para mejorar los resultados del centro educativo. | 1 2 3 4 |
| 8 | Se armoniza el desarrollo de las destrezas y capacitación del personal con el desarrollo de la tecnología, con el fin de utilizarla eficazmente. | 1 2 3 4 |
| 9 | Se protege la propiedad intelectual y se utiliza en beneficio del centro educativo y de sus usuarios. | 1 2 3 4 |

CENTRO EDUCATIVO: _____ LUGAR Y FECHA: _____

SEXO DEL EVALUADOR: MASCULINO: ___ FEMENINO ___ EDAD: _____

FORMACION ACADEMICA: a) Profesor(a) nivel primario _____ b) Profesor(a) nivel medio: _____

c) Licenciatura en _____ d) Maestría en _____ e) otras especifique: _____

Criterio 5: Procesos. Cuestionario dirigido al personal.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado y del personal no docente sobre los procesos en que se ordenan las actividades del centro y en él se han recogido las relaciones entre procesos y aspectos tales como proyectos institucionales, que apoyan los procesos de enseñanza y aprendizaje, o aspectos organizativos y de gestión, que están al servicio de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

- | | | |
|---|---|---------|
| 1 | El Director y/o Equipo responsable considera que es un proceso crítico la evaluación del grado de satisfacción del personal. | 1 2 3 4 |
| 2 | El profesorado participa en las decisiones de carácter didáctico. | 1 2 3 4 |
| 3 | El Director y/o Equipo responsable respeta las decisiones de carácter curricular adoptadas en los diferentes niveles académicos. | 1 2 3 4 |
| 4 | Las diferentes coordinaciones y equipos docentes revisan la aplicación prevista sobre los contenidos. | 1 2 3 4 |
| 5 | La Comisión Pedagógica es el órgano que establece directrices y criterios sobre coordinación docente. | 1 2 3 4 |
| 6 | Existe una planificación y un calendario para la coordinación de los tutores en los procedimientos de evaluación. | 1 2 3 4 |
| 7 | Las actuaciones del profesorado están coordinadas en los procesos de evaluación. | 1 2 3 4 |
| 8 | Existe un consenso básico sobre el desarrollo metodológico de los procesos de enseñanza y aprendizaje. | 1 2 3 4 |
| 9 | La práctica docente se fundamenta en la elaboración de programaciones y unidades didácticas asumidas por el conjunto del profesorado. | 1 2 3 4 |

10	La metodología didáctica favorece la participación del alumnado en el proceso de enseñanza y aprendizaje.	1 2 3 4
11	El desarrollo de la actividad en la clase respeta los diferentes ritmos de aprendizaje de los alumnos.	1 2 3 4
12	El profesorado informa a sus alumnos de los criterios de evaluación que utiliza.	1 2 3 4
13	El profesorado informa a los alumnos acerca de su progreso continuo en los aprendizajes.	1 2 3 4
14	Se ha incorporado un modelo metodológico que favorece la autoevaluación del alumnado.	1 2 3 4
15	El Director y/o Equipo responsable introduce y potencia nuevas formas de trabajo y nuevas tecnologías.	1 2 3 4
16	El Director y/o Equipo responsable fomenta la formación del personal.	1 2 3 4
17	Se estimula la innovación y la creatividad mediante el trabajo en equipo.	1 2 3 4
18	Se comunican al personal los cambios de proceso.	1 2 3 4
19	Se forma al personal antes de la implantación de un nuevo proceso.	1 2 3 4

CENTRO EDUCATIVO: _____ **LUGAR Y FECHA:** _____

SEXO DEL EVALUADOR: MASCULINO: ___ **FEMENINO** ___ **EDAD:** _____

GRADO: _____ **CARRERA:** _____ **JORNADA:** _____

Criterio 6: Satisfacción del cliente. Cuestionario dirigido al alumnado.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es el grado de satisfacción del alumnado con la atención educativa que recibe. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

1	Las enseñanzas recibidas responden a lo que esperaba del centro.	1 2 3 4
2	Tengo confianza en el centro.	1 2 3 4
3	Estoy satisfecho de pertenecer a este centro.	1 2 3 4
4	Estoy satisfecho con la forma en que me enseñan.	1 2 3 4
5	Los profesores comentan con los alumnos sus progresos y dificultades durante el proceso de evaluación continua.	1 2 3 4
6	Estoy satisfecho con la forma en que actúa el docente.	1 2 3 4
7	Además de la enseñanza habitual, el profesorado se preocupa por fomentar la formación en valores.	1 2 3 4
8	El personal del centro me atiende cuando le planteo cualquier asunto.	1 2 3 4
9	Conozco a la persona a la que debo dirigirme en el centro según el asunto de que se trate.	1 2 3 4
10	Hay una comunicación fácil entre el profesorado y los alumnos.	1 2 3 4
11	La convivencia es buena en el centro.	1 2 3 4
12	Recibo orientación sobre cómo estudiar y sobre mi futura vida profesional.	1 2 3 4

13	Dispongo de vías adecuadas para efectuar quejas sobre el funcionamiento del centro.	1 2 3 4
14	Los conflictos se resuelven con justicia.	1 2 3 4
15	La disciplina existente favorece la convivencia.	1 2 3 4
16	He recomendado este centro a otros amigos.	1 2 3 4
17	Estoy satisfecho con las actividades extraescolares.	1 2 3 4
18	Estoy satisfecho con los servicios complementarios (biblioteca, comedor, transporte, etc.).	1 2 3 4
19	Estoy satisfecho de los programas educativos del centro (Atenea, Mercurio, etc.).	1 2 3 4
20	La enseñanza que recibo es de calidad.	1 2 3 4
21	El tiempo escolar está bien aprovechado en el centro.	1 2 3 4
22	La organización y el funcionamiento del centro son buenos.	1 2 3 4
23	Me responden pronto a las quejas que planteo.	1 2 3 4
24	Recibo un trato correcto.	1 2 3 4
25	La documentación que se utiliza en el centro es sencilla y práctica.	1 2 3 4
26	Estoy satisfecho con las instalaciones que posee el centro.	1 2 3 4
27	Estoy satisfecho con el nivel de mantenimiento de las instalaciones.	1 2 3 4

CENTRO EDUCATIVO: _____ **LUGAR Y FECHA:** _____

SEXO DEL EVALUADOR: MASCULINO: ___ FEMENINO ___ **EDAD:** _____

FORMACION ACADEMICA: a) Profesor(a) _____ b) Secretaria: _____ c) Perito Contador: _____

d) Bachiller _____ e) Licenciatura en _____ f) Maestría en: _____ g) otras especifique: _____

GRADO QUE CURSA SU HIJO(A): _____ **CARRERA:** _____

FAMILIA: a) unida _____ b) desunida _____ c) vive con encargados _____

Criterio 6: Satisfacción del cliente. Cuestionario dirigido a los padres.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es el grado de satisfacción de las familias con relación al servicio educativo que reciben. En él se han recogido las relaciones entre satisfacción de las familias y aspectos tales como percepción sobre el funcionamiento del centro, colaboración en la resolución de problemas e incidencia de la satisfacción de los clientes o usuarios en el funcionamiento del Centro. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

1	Las enseñanzas recibidas por nuestros hijos responden a lo que esperábamos del centro.	1 2 3 4
2	Tenemos confianza en el centro.	1 2 3 4
3	Estamos satisfechos de que nuestros hijos estudien en este centro.	1 2 3 4
4	Estamos satisfechos con la forma en que enseñan a nuestros hijos.	1 2 3 4

5	Estamos satisfechos con la forma en que actúan los tutores.	1 2 3 4
6	Somos informados por el centro de los progresos y dificultades de nuestros hijos de forma satisfactoria.	1 2 3 4
7	El personal del centro nos atiende cuando le planteamos cualquier asunto.	1 2 3 4
8	El horario de atención a los padres es el adecuado.	1 2 3 4
9	Conocemos a la persona a la que debemos dirigirnos en el centro según el asunto de que se trate.	1 2 3 4
10	Hay una comunicación fácil entre las familias y el profesorado.	1 2 3 4
11	Disponemos de cauces adecuados para efectuar quejas sobre el funcionamiento del centro.	1 2 3 4
12	Hay un alto nivel de participación de las familias en las actividades que realiza el colegio.	1 2 3 4
13	Existe un clima escolar ordenado en el centro.	1 2 3 4
14	Recibimos orientación sobre cómo deben estudiar nuestros hijos y sobre su futura vida profesional.	1 2 3 4
15	Además de la enseñanza habitual, el centro se ha preocupado por fomentar la formación en valores.	1 2 3 4
16	Los conflictos se resuelven con justicia.	1 2 3 4
17	La disciplina existente favorece la convivencia.	1 2 3 4
18	Hemos recomendado este centro a otras familias.	1 2 3 4
19	Estamos satisfechos con las actividades extraescolares.	1 2 3 4
20	Estamos satisfechos con los servicios complementarios del centro (biblioteca, comedor, transporte, etc.).	1 2 3 4
21	Recibimos un trato correcto	1 2 3 4
22	El servicio educativo que presta el centro es de calidad.	1 2 3 4
23	Existe un aprovechamiento máximo del tiempo real de aprendizaje.	1 2 3 4
24	El funcionamiento del centro es bueno.	1 2 3 4
25	Nos responden pronto a las quejas que planteamos.	1 2 3 4
26	La documentación que se utiliza en el centro para comunicarse con nosotros es sencilla y práctica.	1 2 3 4
27	Estamos satisfechos con las instalaciones que posee el centro.	1 2 3 4

CENTRO EDUCATIVO: _____ LUGAR Y FECHA: _____

SEXO DEL EVALUADOR: MASCULINO: ___ FEMENINO ___ EDAD: _____

FORMACION ACADEMICA: a) Profesor(a) nivel primario _____ b) Profesor(a) nivel medio: _____

c) Licenciatura en _____ d) Maestría en _____ e) otras especifique: _____

PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____

Criterio 7: Satisfacción del personal. Cuestionario dirigido al personal.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es el grado de satisfacción del profesorado y del personal no docente con la gestión y funcionamiento del centro educativo. En él se han recogido las relaciones entre satisfacción del profesorado y aspectos tales como el estilo de dirección integrador, animador y facilitador de recursos, la relación de los profesores con el alumnado y las familias, la implicación en un proyecto común, las condiciones de trabajo, la comunicación con los directivos, las relaciones personales o el desarrollo profesional. Los resultados obtenidos con proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

1	Estoy satisfecho con el ambiente y el clima del centro.	1 2 3 4
2	Estoy satisfecho con las condiciones en que desempeño mis tareas.	1 2 3 4
3	La comunicación entre el personal y el Equipo Directivo es fácil.	1 2 3 4
4	Se establecen los objetivos de cada persona y se evalúa de algún modo su desempeño en función de los objetivos del centro educativo.	1 2 3 4
5	Se procura que el profesorado reciba la formación adecuada para su desarrollo profesional.	1 2 3 4
6	Se tienen en cuenta las necesidades que requiere el desempeño del puesto de trabajo.	1 2 3 4
7	El Director y/o Equipo responsable procura facilitar al profesorado los recursos necesarios para hacer bien su trabajo.	1 2 3 4
8	El Director y/o Equipo responsable reconoce el trabajo bien hecho.	1 2 3 4
9	Me siento valorado por la Administración educativa.	1 2 3 4
10	El estilo de dirección facilita el desarrollo profesional del personal.	1 2 3 4
11	Se tienen en cuenta las capacidades profesionales de cada uno.	1 2 3 4
12	El profesorado conoce la Misión, Visión y Valores del centro.	1 2 3 4
13	El profesorado conoce los Proyectos Institucionales del centro.	1 2 3 4
14	Cuando el profesorado se plantea un proyecto innovador, el director y/o Equipo responsable anima su realización.	1 2 3 4
15	El profesorado trabaja en equipo y hay relación entre las unidades.	1 2 3 4
16	Los problemas del centro pueden ser tratados con el director y/o equipo.	1 2 3 4
17	El profesorado participa en la toma de decisiones.	1 2 3 4
18	Estoy satisfecho con el alumnado del centro.	1 2 3 4
19	Recibo un trato justo y equitativo por la dirección del centro.	1 2 3 4
20	El director y/o equipo se interesa personalmente por los problemas que tienen algunos profesores en el aula.	1 2 3 4

CENTRO EDUCATIVO: _____ LUGAR Y FECHA: _____

SEXO DEL EVALUADOR: MASCULINO: ___ FEMENINO ___ EDAD: _____

FORMACION ACADEMICA: a) Profesor(a) _____ b) Secretaria: _____ c) Perito Contador: _____

d) Bachiller _____ e) Licenciatura en _____ f) Maestría en: _____ g) otras especifique: _____

GRADO QUE CURSA SU HIJO(A): _____ CARRERA: _____

FAMILIA: a) unida _____ b) desunida _____ c) vive con encargados _____

Criterio 8: Impacto en la sociedad. Cuestionario dirigido a los padres.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción de las familias sobre el impacto del centro en la sociedad. En este cuestionario se han recogido las relaciones entre impacto en la sociedad y aspectos tales como reconocimiento de la labor del Centro en su barrio o localidad, preocupación del Centro por el entorno o preocupación del Centro por insertarse en la

cultura del medio social del que forma parte. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

1	El centro colabora en la mejora del barrio o de la localidad en que se encuentra enclavado.	1 2 3 4
2	La dirección del centro tiene buenas relaciones con las Instituciones cercanas al centro.	1 2 3 4
3	Alumnos del centro han llegado a ser influyentes en su entorno.	1 2 3 4
4	El comportamiento de los alumnos fuera del centro sirve para mejorar la convivencia.	1 2 3 4
5	El centro colabora en las actividades culturales del barrio o de la localidad.	1 2 3 4
6	El centro colabora con las familias y las Instituciones para evitar que falten a clase los alumnos.	1 2 3 4
7	El centro promueve el acercamiento del alumnado a la cultura local y regional.	1 2 3 4
8	El centro participa en actividades conjuntas con otros centros de la zona.	1 2 3 4
9	El centro tiene una revista que sirve para comunicarse con los vecinos del barrio o de la localidad.	1 2 3 4
10	El centro permite que las asociaciones del barrio o de la localidad puedan utilizar sus instalaciones.	1 2 3 4
11	El centro se implica para que mejore el nivel educativo y formativo de la zona.	1 2 3 4
12	El centro ofrece actividades fuera del horario lectivo.	1 2 3 4
13	El centro colabora en las actividades deportivas del barrio o de la localidad.	1 2 3 4
14	El centro se preocupa por evitar que el funcionamiento del centro perjudique a los vecinos.	1 2 3 4
15	El centro se preocupa por evitar riesgos en la circulación a la entrada y salida de los alumnos.	1 2 3 4
16	El centro se preocupa por los jardines, las calles, el mobiliario urbano, etc., del barrio o de la localidad.	1 2 3 4

CENTRO EDUCATIVO: _____ LUGAR Y FECHA: _____

SEXO DEL EVALUADOR: MASCULINO: ___ FEMENINO ___ EDAD: _____

FORMACION ACADEMICA: a) Profesor(a) _____ b) Secretaria: _____ c) Perito Contador: _____

d) Bachiller _____ e) Licenciatura en _____ f) Maestría en: _____ g) otras especifique: _____

GRADO QUE CURSA SU HIJO(A): _____ CARRERA: _____

FAMILIA: a) unida _____ b) desunida _____ c) vive con encargados _____

Criterio 9: Resultados del centro. Cuestionario dirigido a los padres

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción de las familias sobre los resultados del centro. En él se ha recogido el impacto en las familias de los resultados del centro y

su grado de implicación. La información obtenida resultará valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

1	El profesorado ha tenido en cuenta los principios y valores del Proyecto Educativo en el funcionamiento de las clases.	1 2 3 4
2	Los alumnos han obtenido buenos resultados escolares al finalizar el curso.	1 2 3 4
3	El grado de dificultad en las actividades escolares ha sido adecuado al nivel de desarrollo intelectual de los alumnos.	1 2 3 4
4	El esfuerzo en los procesos de enseñanza y aprendizaje hace que el número de alumnos remitentes no aumente cada curso.	1 2 3 4
5	Lo que han aprendido nuestros hijos les será útil en el futuro.	1 2 3 4
6	El centro nos ha enviado un informe con los resultados de nuestros hijos al final de curso.	1 2 3 4
7	El profesorado ha asistido con regularidad a su puesto de trabajo y ha cumplido el calendario escolar.	1 2 3 4
8	El profesorado ha sido puntual en el horario de las clases.	1 2 3 4
9	El centro ha controlado las faltas de asistencia de los alumnos y los retrasos.	1 2 3 4
10	El centro ha organizado bien la entrada y la salida diaria de los alumnos.	1 2 3 4
11	El centro se ha preocupado porque los nuevos alumnos se hayan integrado bien con sus compañeros y con el profesorado.	1 2 3 4
12	Estamos satisfechos de la aplicación del Reglamento de Régimen Interior.	1 2 3 4
13	El centro ha gestionado bien los laboratorio, la biblioteca etc.	1 2 3 4
14	El centro ha gestionado bien la cafetería.	1 2 3 4
15	El centro ha gestionado bien el transporte escolar.	1 2 3 4
16	El centro ha gestionado bien las actividades extraescolares.	1 2 3 4
17	El Director y/o Equipo responsable ha organizado bien la distribución de las clases y los horarios, de acuerdo con los espacios disponibles.	1 2 3 4
18	El Director y/o Equipo ha aprovechado bien las instalaciones del centro.	1 2 3 4
19	El centro ha empleado bien los medios económicos disponibles.	1 2 3 4
20	Si tuviéramos que volver a elegir centro, elegiríamos éste.	1 2 3 4

CENTRO EDUCATIVO: _____ **LUGAR Y FECHA:** _____

SEXO DEL EVALUADOR: MASCULINO: ___ FEMENINO ___ **EDAD:** _____

FORMACION ACADÉMICA: a) Profesor(a) nivel primario _____ b) Profesor(a) nivel medio: _____

c) Licenciatura en _____ d) Maestría en _____ e) otras específicas: _____

PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____

Criterio 9: Resultados del centro. Cuestionario dirigido al personal.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado y del personal no docente sobre los resultados del centro y, consecuentemente, su grado de satisfacción.

En el cuestionario se ha recogido la implicación del personal en los resultados obtenidos por el centro educativo. La información obtenida resultará valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

1	Los alumnos han obtenido buenos resultados escolares al finalizar el curso.	1 2 3 4
2	Los alumnos que han continuado sus estudios en otros centros educativos han llegado con un nivel adecuado.	1 2 3 4
3	Los alumnos han superado las pruebas posteriores a las enseñanzas recibidas en el centro.	1 2 3 4
4	El índice de remitentes disminuye por la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.	1 2 3 4
5	El trabajo produce satisfacción porque se comprueba que los alumnos progresan en el aprendizaje.	1 2 3 4
6	El trabajo produce satisfacción porque las familias lo valoran.	1 2 3 4
7	Se han cumplido los objetivos previstos en los contenidos académicos.	1 2 3 4
8	Se han completado las programaciones didácticas.	1 2 3 4
9	Se han cumplido las decisiones de las Juntas de Evaluación.	1 2 3 4
10	Se ha organizado correctamente el servicio educativo.	1 2 3 4
11	El Director y/o Equipo ha organizado bien los horarios del centro.	1 2 3 4
12	El funcionamiento de las diferentes comisiones ha sido bueno.	1 2 3 4
13	El centro ha controlado las faltas de asistencia de los alumnos y los retrasos.	1 2 3 4
14	El centro ha organizado bien la entrada y salida diaria de los alumnos.	1 2 3 4
15	El centro se ha preocupado porque los nuevos alumnos se hayan integrado bien con sus compañeros y con el profesorado.	1 2 3 4
16	El centro ha gestionado bien los servicios complementarios (biblioteca, cafetería, transporte, etc.).	1 2 3 4
17	El centro ha gestionado bien las actividades extraescolares.	1 2 3 4
18	El Equipo Directivo ha organizado bien la distribución física de las clases de acuerdo con los espacios disponibles.	1 2 3 4
19	El Director y/o Equipo ha aprovechado bien las instalaciones del centro.	1 2 3 4
20	En caso de tener que proseguir laborando, elegiría este centro.	1 2 3 4

CENTRO EDUCATIVO: _____ **LUGAR Y FECHA:** _____

SEXO DEL EVALUADOR: MASCULINO: ___ FEMENINO ___ **EDAD:** _____

GRADO: _____ **CARRERA:** _____ **JORNADA:** _____

Criterio 9: Resultados del centro. Cuestionario dirigido al alumnado.

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del alumnado sobre los resultados del centro y, consecuentemente, su grado de satisfacción. En él se ha recogido el impacto en los alumnos de los resultados obtenidos por el centro educativo. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS

1	El profesorado ha tenido en cuenta los principios y valores del Proyecto Educativo en el desarrollo de las clases.	1 2 3 4
2	La oferta educativa del centro ha sido adecuada.	1 2 3 4
3	Los alumnos han obtenido buenos resultados escolares al finalizar el curso.	1 2 3 4
4	Los alumnos que han continuado sus estudios en otros centros educativos han llegado con un nivel adecuado.	1 2 3 4
5	El esfuerzo en los procesos de enseñanza y aprendizaje hace que el número de alumnos remitentes no aumente cada curso.	1 2 3 4
6	Lo que he aprendido me será útil en el futuro.	1 2 3 4
7	El centro ha elaborado un informe con mis resultados al final de curso.	1 2 3 4
8	El profesorado ha asistido con regularidad a su puesto de trabajo y ha cumplido el calendario escolar.	1 2 3 4
9	El profesorado ha sido puntual en el horario de las clases.	1 2 3 4
10	El centro ha controlado las faltas de asistencia de los alumnos y los retrasos.	1 2 3 4
11	El centro ha organizado bien la entrada y la salida diaria de los alumnos.	1 2 3 4
12	El centro se ha preocupado porque los nuevos alumnos se hayan integrado bien con sus compañeros y con el profesorado.	1 2 3 4
13	Estoy satisfecho de la aplicación del Reglamento de Régimen Interior.	1 2 3 4
14	El centro ha gestionado bien los laboratorios, la biblioteca, etc.	1 2 3 4
15	El centro ha gestionado bien la cafetería.	1 2 3 4
16	El centro ha gestionado bien el transporte escolar.	1 2 3 4
17	El centro ha gestionado bien las actividades extraescolares.	1 2 3 4
18	El Director y/o Equipo responsable ha organizado bien la distribución de las clases y los horarios de acuerdo con los espacios disponibles.	1 2 3 4
19	El Equipo Directivo ha aprovechado bien las instalaciones del centro.	1 2 3 4
20	Si pudiera elegir centro, elegiría éste.	1 2 3 4

F.1.1 COMO SE DEBEN DE LLENAR LOS CUADROS DE RESUMEN DE CADA CUESTIONARIO:

Para los cuestionarios dirigidos a padres, docentes y alumnos se maneja una escala de puntuación o Método de evaluación por puntos (point rating) por ser el más perfeccionado y el más utilizado en empresas, también por ser una técnica analítica y cuantitativa, la cuál asigna valores numéricos (puntos) a cada aspecto y se obtiene un valor total por la suma de los valores numéricos. Para la presente propuesta se utilizo una ponderación de factores de carácter progresivo aritmética en la función de la siguiente escala:

1. En desacuerdo	2. Poco de Acuerdo.	3. De acuerdo.	4. Totalmente de acuerdo
0.15	0.30	0.45	0.60

La progresión aritmética se obtuvo de la sumatoria de todas las preguntas de los cuestionarios que hacen un total de 166 dividiéndola entre 100. Se dividieron en 83 preguntas entre los criterios del 1 al 5 que corresponden a una evaluación interna del centro, correspondiéndoles el 49.8%; 83 preguntas entre los criterios del 6 al 9 que corresponde una evaluación externa del centro, correspondiente al 49.8% que dan como resultado el 96.6%.

TABLA No. 2 PORCENTAJES POR CRITERIO

CRITERIO	NUMERODE PREGUNTAS	PORCENTAJE
EVALUACION INTERNA		
1. Liderazgo	15	09%
2. Planificación y Estrategia	11	06.6%
3. Gestión de Personal	28	16.8%
4. Recursos	10	06%
5. Procesos	19	11.4%
TOTAL	83	49.8%
EVALUACION EXTERNA		
6. Satisfacción del Cliente	27	16.2%
7. Satisfacción del Personal	20	12%
8. Impacto en la Sociedad	16	09.6%
9. Resultados	20	12%
TOTAL	83	49.8%
GRAN TOTAL:		96.6%

El porcentaje de cada uno de los cuestionarios mostrados en la tabla No.2 indica el rango más alto que se puede obtener al momento de pasárselos a los participantes – tanto padres, docentes y alumnos – y que pueden brindar información de carácter individual por criterio o bien general del centro educativo.

Procedimiento de integración de puntuaciones:

- Introduzca la cantidad de marcas concebidas a cada criterio.
- Multiplique cada marca por el factor indicado para calcular los puntos.
- Sume los puntos de cada criterio para hallar el total.

La puntuación de cada criterio es el promedio de las puntuaciones de los participantes.

TABLA No. 3 CALCULO TOTAL DE PUNTOS

CRITERIO	En desacuerdo	Poco de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Suma Total por criterio
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
Multiplique por el factor	0.15	0.30	0.45	0.60	Total:

Una vez obtenidas las respuestas a los cuestionarios, en un primer análisis se pueden valorar del siguiente modo:

1. Los resultados de cada criterio de forma individual o bien general que se encuentren entre un 25 a 40% de sus resultados, deberán ser objeto de reflexión porque son aspectos claramente a mejorar.
2. Los resultados de cada criterio de forma individual o bien general que se encuentren en un 50 a 60% de sus resultados, deberán ser objeto de reflexión en el seno del Director o Equipo responsable.
3. Los resultados de cada criterio de forma individual o bien general que se encuentren en un 70 a 80% de sus resultados, indican que el criterio o el centro educativo se encuentra en el nivel de calidad deseable.

F.2 CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL PARA DIRECTOR Y/O EQUIPO RESPONSABLE.

Cada una de las 62 preguntas del cuestionario contribuye de igual manera a la evaluación global. Para que la autoevaluación resulte más fácil, se han asignado sólo 4 posibilidades de respuesta a cada pregunta. Sería interesante que la autoevaluación se efectuase previamente, por separado, entre tres y seis personas del centro para, posteriormente, comparar los resultados y llegar a un consenso sobre la puntuación final. En lo que sigue, se define lo que significa cada uno de los valores de puntuación 1, 2, 3, 4. Estas definiciones han de consultarse con frecuencia al realizar la evaluación.

Puntuación	Progreso	
1	ningún avance	<ul style="list-style-type: none"> - ninguna acción aún - quizás algunas ideas buenas que no se han concretado
2	cierto avance	<ul style="list-style-type: none"> - parece que se está produciendo algo - análisis ocasionales que dieron lugar a ciertas mejoras - algunas puestas en práctica logran resultados aislados
3	avance significativo	<ul style="list-style-type: none"> - clara evidencia de que se ha tratado este tema de manera adecuada - revisiones rutinarias y frecuentes que logran mejoras - existe la preocupación de que ciertas aplicaciones no sean universales o no se haya aprovechado todo su potencial
4	objetivo logrado	<ul style="list-style-type: none"> - planteamiento excelente o resultado aplicado de manera universal - solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que pueda ser mejorado

Antes de poder rellenar el cuestionario se deberá de manejar los resultados dados por los cuestionarios para padres, docentes y alumnos y así los involucrados en la aplicación del cuestionario podrán definir sus puntos fuertes y áreas de mejora. En el proceso de autoevaluación institucional mediante el uso del cuestionario han de seguir los siguientes pasos para su cumplimiento:

1. Se determina quién o quienes rellenará el cuestionario (Director o equipo responsable).
2. Se delimita el ámbito sobre el que se realizará la autoevaluación.
3. El evaluador lee y comprende la definición del sistema de puntuación.

El proceso de autoevaluación se desarrollará individualmente por cada uno de los evaluadores que hayan sido designados. Una vez completada esta fase de análisis, se reunirán los evaluadores individuales y volverán a realizar la autoevaluación. Cada evaluador ha de defender la puntuación que ha otorgado y expondrá la justificación de su examen. El grupo ha de volver a puntuar de nuevo mediante el consenso. En esta fase se procurará ser lo más objetivo posible y asignar la puntuación con el mayor realismo. De la validez de esta fase dependerá el que posteriormente se puedan articular los planes de mejora más adecuados para el centro educativo.

G. MODELO DE CUESTIONARIOS DE LA PROPUESTA DE AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL BASADOS EN LOS NUEVE CRITERIOS DEL MODELO EUROPEO DE GESTION DE CALIDAD.

G.1 CUESTIONARIO BASADO EN EL CRITERIO DE LIDERAZGO:

Criterio 1 Liderazgo:

Se define como el comportamiento de todos los directivos para dirigir la organización hacia la mejora continua. Se manifiesta en el modo en que el Equipo responsable en el centro, dirigen, coordinan y supervisan el trabajo que se realiza a cualquier nivel dentro de dicho centro; esto se traduce en la conducción del centro hacia el logro de los objetivos de calidad previamente establecidos.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala: (los numerales 1ª, 1b, 1c.... tienen relación con los criterios establecidos en el capítulo: Criterios según el Modelo europeo de gestión de calidad adaptados al PAICE.)

	1. ningún avance.	2. cierto avance.	3. avance significativo.	4. objetivo logrado.
1a	1	El Director y/o el equipo de responsables están implicados en la gestión de calidad.	1	2 3 4
1a	2	El Director es accesible y escucha al personal.	1	2 3 4
1b	3	El Director apoya las mejoras y la implicación de todos, ofreciendo los recursos y ayuda apropiados.	1	2 3 4
1b	4	El Director ayuda en la definición de prioridades en las actividades.	1	2 3 4
1c	5	El Director y/o equipo responsable tienen entre sus prioridades la atención a los padres y al alumnado.	1	2 3 4
1c	6	El Director participa y toma iniciativas para la elaboración de los proyectos y planificación del centro.	1	2 3 4
1c	7	El Director posibilita los cauces para que padres y alumnos manifiesten sus sugerencias y quejas.	1	2 3 4
1d	8	El Director elige responsables eficaces para el desarrollo de cada proceso organizativo en el centro	1	2 3 4
1d	9	El Directivo reconoce y valora los esfuerzos y logros de las personas implicadas en la planificación y estrategia del centro.	1	2 3 4

G.2 CUESTIONARIO BASADO EN EL CRITERIO DE PLANIFICACION Y ESTRATEGIA

Criterio 2: Planificación y estrategia

Se hace necesario relacionar los conceptos generales de Planificación y Estrategia con los conceptos de Misión, Visión y Valores. Dichos conceptos se definen en los siguientes términos:

MISIÓN es la razón de ser del centro, la que justifica su existencia continuada.

VISIÓN es la imagen deseada y alcanzable, en el futuro mediano, del centro.

VALORES son las ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro y determinan todas sus relaciones.

Este criterio se refiere a cómo la estrategia del centro refleja el concepto de mejora continua y la desarrolla a través de planes anuales.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala: (los numerales 1ª, 1b, 1c... tienen relación con los criterios establecidos en el capítulo: Criterios según el Modelo europeo de gestión de calidad adaptados al PAICE.)

1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.

2a	1	La elaboración del Proyecto Educativo del centro se ha realizado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad educativa.	1	2	3	4
2a	2	El centro planifica teniendo en cuenta las expectativas y demandas de padres y alumnos, que ha elaborado anteriormente.	1	2	3	4
2b	3	Existe coherencia dentro de la planificación y estrategia del centro, entre todos los proyectos institucionales	1	2	3	4
2c	4	El personal conoce la planificación y estrategia del centro.	1	2	3	4
2c	5	El personal sabe de qué forma puede contribuir a lograr los objetivos del centro.	1	2	3	4
2d	6	De los resultados de la autoevaluación institucional que se realiza, se introducen modificaciones en la planificación y estrategias preestablecidas.	1	2	3	4
2d	7	En el centro hay una cultura de evaluación sistemática de la planificación y estrategia en todos los niveles de funcionamiento.	1	2	3	4

G.3 CUESTIONARIO BASADO EN EL CRITERIO DE GESTION DEL PERSONAL

criterio 3: Gestión del personal

Se refiere a cómo el centro educativo utiliza, aprovecha e incentiva las características profesionales y humanas de todo su personal para hacer posible la mejora continua

Los principios generales para la obtención de los mejores resultados por el personal de una institución son: participación, comunicación, formación constante, trabajo en equipo, incentiviación y dedicación a la tarea.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala: (los numerales 1a, 1b, 1c... tienen relación con los criterios establecidos en el capítulo: Criterios según el Modelo europeo de gestión de calidad adaptados al PAICE.)

1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.

3a	1	El centro hace corresponder la capacitación del personal según su asignación de responsabilidades con sus necesidades.	1	2	3	4
3b	2	La formación y capacitación del personal corresponde con las necesidades del centro.	1	2	3	4
3b	3	En el centro se potencian iniciativas de experimentación e innovación.	1	2	3	4
3c	4	Los objetivos de las personas y equipos se formulan a partir de los objetivos del centro.	1	2	3	4
3d	5	En el centro hay un alto grado de participación en la toma de decisiones	1	2	3	4
3d	6	En el centro hay establecidos procedimientos para la implicación del personal en la mejora continua.	1	2	3	4
3e	7	En el centro hay canales de información que garantizan una comunicación efectiva.	1	2	3	4
3f	8	En el centro hay una interacción efectiva entre los diferentes componentes de la comunidad educativa que logra un clima de confianza compartido.	1	2	3	4
3f	9	En el centro se reconoce y valora el trabajo, la aportación y el esfuerzo de mejora del personal.	1	2	3	4

G.4 CUESTIONARIO BASADO EN EL CRITERIO DE RECURSOS

Criterio 4: Recursos

Muestra cómo el centro educativo planifica y utiliza sus recursos para apoyar su actividad actual y sus planes de futuro.

Dentro de este criterio es preciso referirse al aprovechamiento de los siguientes elementos: instalaciones y equipamiento (edificio, mobiliario, biblioteca, etc.) medios administrativos e informáticos, medios asistenciales complementarios (cafetería, transporte, etc.) medios económicos propios del centro y recursos didácticos.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala: (los numerales 1ª, 1b, 1c.... tienen relación con los criterios establecidos en el capítulo: Criterios según el Modelo europeo de gestión de calidad adaptados al PAICE.)

1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.

4a	1	Las inversiones realizadas y la ordenación del gasto han sido satisfactorias en los distintos niveles del presupuesto.	1	2	3	4
4a	2	La información relevante del centro es transmitida con rapidez y en su totalidad a aquellos que la necesitan.	1	2	3	4
4b	3	El centro entabla relaciones con sus proveedores con base a su planificación y estrategia.	1	2	3	4
4c	4	El centro utiliza los edificios y equipos de acuerdo con su planificación y estrategia.	1	2	3	4
4d	5	El centro organiza usos alternativos de sus equipos y edificios para aquellos que lo solicitan.	1	2	3	4
4d	6	El centro promueve y potencia la investigación e innovación educativa.	1	2	3	4
4d	7	El centro utiliza la tecnología de acuerdo con su planificación y estrategia.	1	2	3	4

G.5 CUESTIONARIO BASADO EN EL CRITERIO DE PROCESOS:

Criterio 5: Procesos

Este criterio hace referencia a cómo se identifican, organizan y revisan los procesos para asegurar la mejora continua de todas las actividades del centro educativo, entendiendo por proceso el conjunto de actividades concatenadas que van añadiendo valor y que permiten lograr los resultados del centro.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala: (los numerales 1ª, 1b, 1c.... tienen relación con los criterios establecidos en el capítulo: Criterios según el Modelo europeo de gestión de calidad adaptados al PAICE.)

1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.

5a	1	El centro tiene identificados claramente sus objetivos fundamentales para alcanzar el éxito.	1	2	3	4
5a	2	Las demandas de la comunidad educativa son recogidas por el centro en su planificación.	1	2	3	4
5b	3	El centro asegura el funcionamiento eficiente de sus propios procesos para mejorar los resultados.	1	2	3	4
5b	4	El centro tiene designados con claridad a los responsables y asignadas las tareas de los mismos.	1	2	3	4
5c	5	Los objetivos de mejora se establecen a partir de la información recibida de los distintos miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4
5d	6	El centro promueve entre el personal la creatividad e innovación para la mejora de los procesos.	1	2	3	4
5d	7	El centro aprovecha los resultados de la evaluación de los procesos para mejorar su funcionamiento.	1	2	3	4

G.6 CUESTIONARIO BASADO EN EL CRITERIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:

Criterio 6: Satisfacción del Cliente

Se entiende por satisfacción del cliente o usuario la atención, por parte del centro, a las necesidades y expectativas razonables de padres y alumnos, que son los destinatarios inmediatos del servicio educativo.

La satisfacción de los alumnos ha de basarse en la atención a sus necesidades educativas, en sus diferentes manifestaciones, y al logro de las expectativas razonables que se les plantean en este terreno.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala: (los numerales 1ª, 1b, 1c.... tienen relación con los criterios establecidos en el capítulo: Criterios según el Modelo europeo de gestión de calidad adaptados al PAICE.)

1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.

6a	1	El centro mide periódicamente la percepción de padres y alumnos	1	2	3	4
6b	2	El centro mide periódicamente con indicadores las áreas más relevantes que manifiestan la satisfacción de padres y alumnos	1	2	3	4
	3	El cliente (padres, alumnos, empresas, universidades, otros centros) está informado de aquellos aspectos del centro que inciden en su satisfacción.	1	2	3	4
	4	El centro compara sistemáticamente el grado de satisfacción de padres y alumnos con el de otros centros.	1	2	3	4
	5	El centro actúa sobre las áreas oportunas en función del grado de satisfacción de sus clientes (padres, alumnos, empresas, universidades, otros centros) obtenido de las evaluaciones anteriores.	1	2	3	4

G. 7 CUESTIONARIO BASADO EN EL CRITERIO DE SATISFACCION DEL PERSONAL

Criterio 7: Satisfacción del Personal

Se refiere al grado de acierto del centro a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas razonables de su personal, entendiendo por personal a cualesquier persona, sea cuál fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala: (los numerales 1ª, 1b, 1c... tienen relación con los criterios establecidos en el capítulo: Criterios según el Modelo europeo de gestión de calidad adaptados al PAICE.)

1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.

- | | | | | | | |
|----|---|--|---|---|---|---|
| 7a | 1 | El centro mide periódicamente la percepción del personal sobre aspectos tales como: condiciones de trabajo, nivel de comunicación, opciones de formación, reconocimiento del trabajo, etc. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7b | 2 | El centro mide periódicamente algunos factores que influyen en la satisfacción del personal y su motivación, tales como : ausentismo, nivel de formación, quejas, participación, fidelidad al centro, etc. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 3 | El personal del centro está informado de los resultados de los anteriores procesos. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 4 | El centro actúa sobre las áreas que se requieren en función de la tendencia mostrada por los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores. | 1 | 2 | 3 | 4 |

G.8 CUESTIONARIO BASADO EN EL CRITERIO DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD:

Criterio 8: Impacto en la Sociedad

Este criterio pretende evaluar el impacto que el centro produce en la sociedad con respecto a aquellos asuntos que no están relacionados ni con sus responsabilidades primarias, ni con sus obligaciones estatutarias.

Este impacto social del centro se mide de dos formas: directa e indirecta. Las medidas directas se identifican con las percepciones de la sociedad en su conjunto y tienen un carácter subjetivo; las indirectas se basan en aspectos complementarios y se valoran a través de las demandas que los usuarios hacen de sus servicios.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala: (los numerales 1ª, 1b, 1c... tienen relación con los criterios establecidos en el capítulo: Criterios según el Modelo europeo de gestión de calidad adaptados al PAICE.)

1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 8a | 1 | El centro mide periódicamente la percepción que la sociedad en general tiene del mismo sobre aspectos tales como: daños y molestias causados en el entorno, preocupación por su mantenimiento y mejora, implicación en la comunidad, etc. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8b | 2 | El centro realiza periódicamente mediciones adicionales relacionadas con su impacto en la sociedad tales como: Proyección social, actividades deportivas, actividades académicas, encuentros juveniles, actividades culturales etc. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 3 | El centro realiza periódicamente mediciones relacionadas al grado de identificación de sus alumnos con el centro. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 4 | El centro establece programas activos de impacto en la sociedad en función de los resultados obtenidos en las evaluaciones precedentes. | 1 | 2 | 3 | 4 |

G.9 CUESTIONARIO BASADO EN EL CRITERIO DE RESULTADOS:

Criterio 9: Resultados

Se refiere a lo que el centro logra en relación con sus objetivos y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de aquellos que tengan intereses en él, así como a la mejora de su organización.

Los resultados del centro representan medidas de la eficiencia y la efectividad del producto educativo y del resto de los servicios prestados. En su valoración se tendrá en cuenta el grado de autonomía y las circunstancias particulares que concurren en cada caso.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala: (los numerales 1ª, 1b, 1c... tienen relación con los criterios establecidos en el capítulo: Criterios según el Modelo europeo de gestión de calidad adaptados al PAICE.)

1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.

9a	1	Se mide, se conoce y se valora la consecución de los objetivos fijados en los distintos proyectos del centro.	1	2	3	4
	2	Se miden, se conocen y se valoran los resultados de los procesos de planificación o programación escolar.	1	2	3	4
	3	Se miden, se conocen y se valoran los resultados relativos a la convivencia en el centro y las relaciones humanas.	1	2	3	4
	4	Se miden, se conocen y se valoran los resultados relativos a la gestión del personal.	1	2	3	4
	5	Se mide, se conoce y se valora el tiempo utilizado en responder a las demandas de los clientes.	1	2	3	4
	6	Se miden, se conocen y se valoran los resultados que reflejan procesos claves de evaluación.	1	2	3	4

H. CÓMO SE DEBEN ANALIZAR E INTERPRETAR LOS RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS PARA AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL

Cada una de las preguntas del cuestionario contribuye de igual manera a la puntuación final del centro. Consecuentemente, la distribución de las marcas de las columnas ofrece una visión rápida de conjunto de los puntos “fuertes” y de las “áreas de mejora” de la organización. Si el cuestionario ha sido rellenado por varias personas, la dispersión de sus valoraciones mostrará las áreas donde tienen lugar diferencias de percepción relevantes. Dado que todas las preguntas tienen la misma importancia, aquellas que reciban una menor puntuación señalan los objetivos potenciales donde aplicar medidas correctivas. No obstante, las decisiones finales sobre las acciones de mejora dependen de muchos factores que deben ser valorados por el propio centro educativo. El propósito del cuestionario es proporcionar una idea fundada sobre su situación actual.

Téngase en cuenta que muchas organizaciones conseguirán puntuaciones del 20%, organizaciones excelentes obtendrán puntuaciones del 50% y organizaciones que presenten actuaciones de nivel mundial conseguirán un 75% (*siempre y cuando las preguntas se autoevalúen de manera realista*).

La lógica de los formularios de evaluación se basa sencillamente en que una marca de la columna 1 puntúa 0%, una marca en la columna 2 puntúa 33%, una marca en la columna 3 puntúa 67% y una marca en la columna 4 puntúa 100%. Dado que cada pregunta tiene el mismo peso estadístico en la valoración final, la puntuación de cualquiera de las secciones del cuestionario se calcula sumando los porcentajes “marcados” y dividiendo por el número de preguntas respondidas, obteniéndose así el resultado o puntuación “promedio”.

Recordemos que algunas preguntas que se plantean en los cuestionarios, tienen relación como si el centro educativo, ya hubiera realizado con anterioridad un proceso de autoevaluación, pero en el primer año, estas preguntas no tendrá respuesta. Por lo que para el siguiente año se podrán contestar con seguridad. Esto no repercute en ningún momento sobre su calificación individual, sino al contrario demuestra que tan importante y relevante es la autoevaluación institucional.

I CUADROS RESUMEN DE CADA UNO DE LOS CRITERIOS
EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS 1 AL 5 (INTERNA)

1. Liderazgo

	1	2	3	4	
Total (a)					
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)					= Total
Total: ___ / 10 =		% Logrado			

2. Planificación y Estrategia

	1	2	3	4	
Total (a)					
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)					= Total
Total: ___ / 7 =		% Logrado			

3. Gestión de Personal

	1	2	3	4	
Total (a)					
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)					= Total
Total: ___ / 9 =		% Logrado			

4. Gestión de los Recursos

	1	2	3	4	
Total (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Factor (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>	
Valor (a x b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	= Total
Total: ___ / 8 =	<input type="text"/>	% Logrado			

5. Procesos

	1	2	3	4	
Total (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Factor (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>	
Valor (a x b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	= Total
Total: ___ / 7 =	<input type="text"/>	% Logrado			

EVALUACION DE LOS CRITERIOS 6 AL 9 (RESULTADOS) EXTERNO

6. Satisfacción del Cliente

	1	2	3	4	
Total (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Factor (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>	
Valor (a x b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	= Total
Total: ___ / 5 =	<input type="text"/>	% Logrado			

7. Satisfacción del Personal

	1	2	3	4	
Total (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Factor (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>	
Valor (a x b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	= Total
Total: ___ / 4 =	<input type="text"/>	% Logrado			

8. Impacto en la Sociedad

	1	2	3	4	
Total (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Factor (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>	
Valor (a x b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	= Total
Total: ___ / 4 =	<input type="text"/>	% Logrado			

9. Resultados del Centro

	1	2	3	4	
Total (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Factor (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>	
Valor (a x b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	= Total
Total: ___ / 6 =	<input type="text"/>	% Logrado			

J. PERFIL DEFINITIVO DEL CENTRO UTILIZANDO LOS NUEVE CRITERIOS CUADRO FINAL

CRITERIOS	PONDERACION				PORCENTAJE
	1	2	3	4	% logrado
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planificación y Estrategia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión del Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfacción del Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfacción del Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impacto en la Sociedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultados del Centro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>					
Total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	<input type="checkbox"/>	+	<input type="checkbox"/>	+	<input type="checkbox"/>
Total: 62 =	<input type="checkbox"/>	% De logro de la organización			

K. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

Se puede hacer mención que la información obtenida antes, durante y después de dada inicio la propuesta de autoevaluación institucional en centros educativos, deberá de ser plenamente manejada por el director y equipo responsable de la misma, en busca de los aspectos, debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (FODA) encontradas en su establecimiento para el beneficio propio y que sirva de muestra para los demás centros interesados en mejorar su calidad de enseñanza.

No olvidemos que dicha información debe de ser compartida dentro del centro, y, manejada a través de un reporte anual, la cuál servirá como parámetro de los logros alcanzados durante dicho proceso. Recordando que la autoevaluación no es un proceso aislado en el tiempo, sino debe de ser acumulativo, permanente y de carácter crítico que deje huella en la gestión administrativa de cada funcionario en su centro donde se desempeña.

La autoevaluación institucional permitirá detectar las acciones necesarias para la mejora del centro. La planificación y la ejecución de las acciones constituyen las fases más críticas del proceso. Se recomienda responder a las siguientes preguntas una vez concluida la autoevaluación institucional:

- ¿Qué puntos fuertes hemos identificado que deban mantenerse y aprovecharse al máximo?
- De los puntos fuertes identificados, ¿cuáles necesitan desarrollarse y aprovecharse más aún?
- ¿Sobre qué áreas de mejora identificadas no trabajaremos de inmediato por estimar que no son críticas para el centro educativo?
- ¿Qué áreas de mejora de las identificadas consideramos de máxima importancia abordar?
- ¿Cómo vamos a realizar el seguimiento de las acciones de mejora acordadas?

Por tal razón, serán los centros educativos los que tomen sus correctas decisiones al respecto, encontrándose así en el sendero que para alcanzar una educación de calidad.

V. BIBLIOGRAFIA:

- American Council on Education **“Administración de Colegios y Universidades”**, 1974 México, Editorial Diana, Tercera Impresión,
- CIAMPA, DAN, **“Calidad Total Guía para su implantación”**, Editorial Addison – 1993 Wesley Iberoamericana, S.A. U.S.A.
- Comisión Paritaria de Reforma Educativa, **“Diseño de la Reforma Educativa”** 1998. Guatemala
- Decreto Legislativo No. 12 – 91 del congreso de la República **“Ley de Educación Nacional”** Guatemala 1991.
- Eduardo, Gomez Saavedra. **“El control total en la calidad como una estrategia de comercialización”**, Legis Editores S.A., Bogotá, p 92. 1991
- Enciclopedia Técnica de la Educación **“Organización y Administración escolar Psicología de la Educación”**, México, Tomo I, Santillana 1975
- Francisco Lopez Ruperez **“Hacia unos Centros Educativos de Calidad”**, Contexto, 1998. fundamento y políticas en la gestión escolar. Secretario General de Educación y Formación Profesional del Ministerio de Educación y Cultura. España,
- Franklin P. Schargel **“Como transformar la Educación a través de la gestión de la calidad total”** Guía Practica,. España, Editorial Diaz de Santos, 1997
- Fenwich W. English, John C. Hill. **“Calidad Total en la Educación”** Aplicación de las Ideas de Deming a la Enseñanza, México, Editorial Edamex. 1995
- Informe del Simposio Conjunto OIT/UNESCO Sobre la situación de los Docentes **“La situación de los Docentes en el Istmo Centroamericano”**. San José de Costa Rica, Septiembre 30 –, OIT/UNESCO 1993
- Instituto Nacional de Calidad Educativa. (INCE) **“Evaluación de la Calidad de la Enseñanza Educativa”**. España 1998.
- José M. Ruiz **“Como hacer una evaluación de Centros Educativos”**, , Editorial Narcea, 1999. Tercera Edición. Madrid,
- Kritin Rosekrans. **“Evaluación de Impacto Social: Una guía Metodológica”**,
- Lineamientos Generales, Gobierno **“Plan de Gobierno 2000 – 2004”**
- Miguel Angel Santos Guerra, **“Evaluación Educativa 1”**, Un proceso de diálogo 2000 comprensión y mejora. Editorial Magisterio del Río de la Plata, Tercera Edición,
- Miguel Angel Santos Guerra, **“Evaluación Educativa 2”**, Un enfoque práctico de la 1996 evaluación de alumnos, profesores, centros educativos y materiales didácticos. Editorial Magisterio del Río de la Plata, Segunda Edición,

McGraw Hill, Chiavaneto, Idalberto **“Administración de Recursos Humanos”**, Segunda 1998. Edición, Enero

Mike Lewis y Graham Kelly **“La Eficiencia Administrativa”** 20 actividades para lograrla (un manual de entrenamiento), Centro de Documentación ICA Editorial Normal

Organización Panamericana de la Salud **“La Garantía de Calidad” Acreditación de Hospitales para América Latina y el Caribe”**. Pag. 87 a 128. 1992

Pulido, San Roman **“Estadística y Técnicas de Investigación Social”**, A. Madrid. 1978 Editorial Pirámide, Pag. 181.

Programa interdisciplinario de Investigación en Educación **“Métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicadas a la educación y a la ciencia y a las ciencias sociales” Modulo 3 “Técnicas e instrumentos par la recolección de información”**. Chile, 3era. Edición Santiago de Chile,.

Roberto Arriaza **“Administración de Empresas”**, Editorial Editexsa, Editor, Primera 1998 Edición, Guatemala

Thais Castillo Alfaro, Lic. Francisco Romero Estrada, M. Sc. Teresita Peralta Monge, 1998. **“Guía de Autoevaluación de programas académicos en la Educación Superior”** Consejo universitario Centroamericano (CSUCA). Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES). Septiembre,

UNESCO, OFICINA REGIONAL DE EDUCACION PARA AMERICA LATINA Y EL 1994 CARIBE. **Medición de la calidad de la educación básica: Resultados de siete países** Volumen III REPLAD Santiago, Chile.

CONSULTAS EN INTERNET.

- * [http://usuario,intercom.es/calidad/calidad/peqintro.htm](http://usuario.intercom.es/calidad/calidad/peqintro.htm)
PROCESOS DE CALIDAD
- * <http://www.escolares.com.ar>
ASPECTOS ESCOLARES, ARGENTINA.
- * <http://www.ince.mec.es>
INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD EDUCATIVA, ESPAÑA
- * <http://www.ucq.es/grup-invest/ing-calidad/>
GRUPO DE INVESTIGACION DE INGENIERIA EN CALIDAD, ESPAÑA
- * <http://www3.unileon.es/rec/calidad>
UNIVERSIDAD DE LEON, RECURSOS DE CALIDAD, ESPAÑA
- * <http://www.unu.edu>
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA, CENTRO DE ESTUDIOS DEL DESARROLLO
- * <http://www.cogito.com>
PROCESO TECNICO ADMINISTRATIVO QUE SE DESARROLLA EN COLOMBIA Y ARGENTINA
- * [http://usuario,intercom.es/calidad/calidad/peqintro.htm](http://usuario.intercom.es/calidad/calidad/peqintro.htm).
TEMAS SOBRE CALIDAD