



**TECNOLOGICO DE MONTERREY**

**EGE**<sup>®</sup>

Escuela de Graduados en Educación

**UNIVERSIDAD TECVIRTUAL  
ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN**

**Ajustes estructurales y estrategias organizacionales implementadas  
para una gestión de calidad en una escuela de educación básica ubicada  
en Quito, capital del Ecuador**

Tesis que para obtener el grado de:  
**Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en  
educación Básica**

Presenta:

**Francisco Guzmán García**

Asesor Tutor:

**Ilsa Elia Torres González**

Asesor Titular:

**Jorge Antonio Millán Arellano**

**Quito, Ecuador**

**Marzo 2013**

## **Dedicatoria.**

Dedico este trabajo de investigación primero a Dios mi creador por su presencia en mi vida y la de mi familia, por la salud y la vida, luego a mi amada esposa que ha sido siempre una compañera fiel y motivadora para el logro de mis objetivos.

A mis hijos, les dedico también este trabajo, inspirado por el amor que les tengo, confío en que esta tarea que me ha llevado muchas horas de esfuerzo sea también una motivación para su crecimiento y desarrollo humano y profesional.

También lo dedico a mis compañeros de trabajo, que son las personas con las que comparto día a día y con gran mística la noble tarea de ser educadores y el afán de lograr para nuestra sociedad los hombres nuevos del mundo del mañana, que transformarán nuestra sociedad para que sea más justa y solidaria.

## **Agradecimientos.**

En primer lugar, agradezco a mi familia por su comprensión y sacrificio compartido, para llevar adelante este proyecto que me ha permitido crecer humana y profesionalmente.

Del mismo modo, quisiera agradecer a mis superiores y compañeros de trabajo del Colegio Católico José Engling, quienes me motivaron en primera instancia para asumir este reto y me han acompañado durante el proceso. Mi compromiso con el colegio de revertir los conocimientos adquiridos para contribuir al logro de los grandes objetivos que persigue la institución.

Por último quiero agradecer al Instituto Tecnológico de Monterrey y todos sus personeros, especialmente a mis maestros y tutores que me han acompañado y guiado sabia y profesionalmente durante el transcurso de las diferentes materias.

# **Estructura y estrategias organizacionales implementadas para una gestión de calidad en una escuela de educación básica ubicada en Quito, capital del Ecuador.**

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo de investigación es una guía de las modificaciones estructurales y estrategias institucionales que deberían ser implementadas en una escuela de educación básica con el fin de acoplar su estructura y funcionamiento para la aplicación de un sistema de gestión enfocado a la calidad total y mejora continua de sus operaciones. Este estudio fue realizado en el Colegio Católico José Engling, colegio privado de educación media ubicado en la Ciudad de Quito, República del Ecuador. En la primera parte se incluyen los antecedentes, la definición del problema, las preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos, la justificación, los beneficios esperados y las delimitaciones y limitaciones de la investigación. Como marco teórico se presenta un resumen de la investigación bibliográfica realizada en relación al tema de investigación, pretendiendo unificar criterios de los principales autores consultados. El trabajo presenta los lineamientos metodológicos ligados a la investigación cualitativa realizada, incluyendo la naturaleza de investigación, los instrumentos utilizados y su validez y pertinencia a efectos de los objetivos de la investigación, así mismo el contexto en el que se desarrolló el trabajo de campo y los métodos que siguieron para la toma de muestras, aplicación de instrumentos, estrategias de medición y análisis de resultados,

además de los aspectos éticos considerados. Adicionalmente, se presentan los hallazgos fruto de la investigación realizada y cómo éstos pretenden responder a la pregunta y objetivos de este estudio, estos hallazgos son presentados también en relación con el marco teórico planteado. Este trabajo concluye con una serie de recomendaciones inspiradas en los resultados de la investigación realizada así como acciones específicas que se sugieren a la institución con la finalidad de impulsar la gestión hacia la calidad consistente y persistente en busca del cumplimiento de su visión en el mediano plazo.

## Índice

Resumen Ejecutivo	iv
Índice	vi
<b>Primer Capítulo- Planteamiento del Problema</b>	<b>1</b>
Antecedentes del Problema	1
Definición del Problema	6
Objetivos	8
Justificación de la investigación	9
Delimitación y Limitación	14
<b>Segundo Capítulo: Marco Teórico</b>	<b>16</b>
Definiciones y Fundamentos	22
El Enfoque Sistémico como Herramienta de Calidad	27
La Gestión de Calidad y el Aseguramiento	35
El Liderazgo	42
La Mejora Continua	45
Los Modelos de Calidad	49
La Administración del Cambio y el Manejo Cultural	50
<b>Tercer Capítulo: Metodología de Investigación</b>	<b>52</b>
Metodología	52
Naturaleza de la Investigación	53
Contexto	58
Población y Muestra	60
Aspectos Éticos	66
<b>Cuarto Capítulo: Análisis y Discusión de Resultados</b>	<b>69</b>
Análisis de Hallazgos	71
Resultados	95
<b>Quinto Capítulo: Conclusiones</b>	<b>101</b>
Conclusiones	101
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>112</b>
<b>Apéndices</b>	<b>117</b>
<b>Currículum</b>	<b>137</b>

## Índice de Tablas y Figuras

Figura 1: Satisfacción en servicios subcontratados	78
Figura 2: Estadística de notas en materias nucleares	87
Figura 3: Satisfacción de padres de familia	89
Figura 4: Índice de rotación	91

## **Capítulo 1. Planteamiento del Problema**

En el presente capítulo se presentan las bases que justifican el problema de investigación y su relevancia en términos científicos y prácticos. Se analiza cómo se llegó al planteamiento del problema y a las preguntas de investigación.

### **Antecedentes del Problema**

La preocupación por los problemas que representa la búsqueda del desafío de lograr la calidad en la educación básica tuvo palpitante actualidad en México en los tres primeros años del Siglo XXI (Álvarez y Topete, 2004). En el mundo occidental principalmente, la educación, que forma parte del sistema social, está siendo objeto de un deseo de mejorar, de ampliar su calidad (Morán, 2004).

Los autores Álvarez y Topete (2004), nos recuerdan el impacto de la globalización y apertura a los mercados, los mismos que han incrementado las demandas de eficiencia, calidad y competitividad para todas las empresas, realidad de la que no se pueden excluir las instituciones educativas.

Está claro que muchas instituciones han buscado la certificación de sus procesos con el fin de lograr una ventaja competitiva en su mercado y mejorar su imagen ante la comunidad de padres de familia. Estas instituciones en general logran una mejora temporal de sus procesos pero no un cambio cultural, el mismo que se logra cuando las instituciones buscan la excelencia en sus procesos por una mística ligada a su misión y

no con objetivos utilitarios. “Las mejores empresas con calidad total no consideran la obtención de un premio o de la certificación como un fin, sino como un modo valioso y necesario para la institucionalización del perfeccionamiento continuo y la ventaja competitiva” (Nieves y Ros 2006, p.9).

En esta misma línea de análisis, la Universidad de Santiago de Chile, en su Sistema de Aseguramiento de la Calidad (2007), nos invita a pasar de un enfoque reactivo de calidad, marcado por los lineamientos de la acreditación, a un enfoque proactivo, centrado en el mejoramiento continuo corporativamente impulsado. Para ello la Universidad compromete a la comunidad universitaria a llevar a cabo un cambio cultural interno de gran magnitud. Este cambio implica desarrollar un sistema de mejora continua de procedimientos, prácticas y costumbres que se relacionan con las funciones propias de la Universidad, las que se espera que respondan con estándares de calidad a los requerimientos del medio tanto interno como externo.

No es recomendable copiar modelos de excelencia aplicados en otras instituciones no educativas a la realidad escolar. Las instituciones educativas tienen particularidades que nacen de su esencia, que determinan que su gestión deba ser distinta incluso en la comparación entre ellas y es así que el desafío es generar un sistema que ayude a gestionar los procesos hacia la calidad de los mismos pero respetando la individualidad de cada una de ellas. “En el sector educativo la calidad no se puede controlar sino que se debe construir, puesto que se trata de formar sujetos, no cosas” (Nicoletti, 2008, p.79).

Es así que resulta inapropiado aplicar acríticamente los modelos de evaluación de la calidad diseñados para las empresas o industrias, “la metodología y los criterios de gestión de calidad que se apliquen por las instituciones educativas deben ser adoptadas con la debida adecuación a sus características distintivas” (Álvarez y Topete, 2004, p.80).

Este trabajo de investigación tiene el desafío de encontrar las mejores prácticas tanto educativas como gerenciales para lograr el mejor desempeño de una institución educativa hacia el logro de sus objetivos estratégicos, definiendo unas estrategias a ser propuestas para su aplicación en una institución de carácter privado dedicada a la educación básica.

Para que este modelo sea trascendente en el tiempo, debe lograr alcanzar un cambio cultural que impacte las formas de ser organizada y administrada la institución. El modelo debe incluir la propuesta de una nueva forma de gobierno y estrategias de gestión que impulsen la actividad diaria hacia la mejora continua de los procesos institucionales y por tanto la depuración de sus prácticas siempre buscando la excelencia o la calidad total.

Poder mantener una estructura que sea eficiente y al mismo tiempo flexible depende de la implantación de un sistema de gestión que incluya la documentación de los procesos, la medición de los resultados y la mejora continua, dentro de un Sistema de Gestión que dé las directrices para canalizar estos esfuerzos de manera consistente.

En esta línea de análisis Cantón (2003), en su estudio sobre la estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones, invita a pasar de un enfoque

estático (organización como producto o resultado) a un enfoque dinámico (acción de organizar en constante cambio). Dada la dinámica y naturaleza compleja de una institución educativa, es de fundamental importancia que la misma, sin perder su esencia y características muy propias, pueda repensarse con regularidad para ajustar su estructura y estrategias y así poder atender las cambiantes demandas de sus clientes principales: padres de familia y estudiantes.

Las empresas que buscan la calidad deben aprender sobre sus experiencias y generar mejoras continuas. Por lo tanto, un modelo de calidad debe tener como primer objetivo el aprendizaje organizacional. “La transformación de los centros educativos en organizaciones que aprenden, permite la solución de problemas y la innovación a través del compromiso de todos los integrantes de las mismas” (Cantón, 2003, p.161).

En este proceso es medular el compromiso de la alta gerencia o de la dirección general de las escuelas, puesto que la implementación de un sistema de calidad implica un cambio cultural, el mismo que puede ser logrado siempre que exista un proceso continuo en el tiempo e impulsado por los principales ejecutivos.

Es necesario recalcar en la gran importancia que conlleva que este camino de mejora institucional permanezca por un periodo prolongado hasta que la institución asimile su nueva forma de ser gestionada y que por tanto no dependa de los funcionarios que estén a cargo en una época determinada. El desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) debe ser asimilado por la institución de tal manera que sea transmitido a los nuevos funcionarios que ingresan a colaborar con ella y puedan tomar la posta en este proceso.

De acuerdo a la experiencia de mejora educativa en Chile (Piie, 2008), después de tres años de la implementación de modelos de calidad, los resultados fueron positivos incrementándose significativamente los puntajes en la prueba SIMCE (Sistema de Medición de la Calidad de Educación en Chile), de las escuelas participantes. En esta misma experiencia se recalca que una vez retirada la Asistencia Técnica el puntaje SIMCE de muchas escuelas mostró una disminución significativa, lo que evidencia la baja capacidad de los establecimientos de sostener en el tiempo los procesos de mejora (Piie, 2008).

Este estudio realizado por el Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación de Chile tuvo como objetivo principal caracterizar los procesos de institucionalización de prácticas de mejoramiento continuo que desarrollan los establecimientos escolares en diferentes contextos.

En la experiencia de Colombia, en el Foro de Gestión Educativa en Educación Superior, realizado en el año 2007, se recalcan 45 experiencias significativas entre los 147 inscritos a dicho foro. Entre estas experiencias se enfatiza a las Unidades Tecnológicas de Santander, que gracias a la adopción de un Sistema de Planificación Institucional, hoy tienen un sistema consistente y adaptado a su cultura institucional, por otro lado, la Universidad Tecnológica de Pereira, que igualmente gracias a la implementación de la Gestión Estratégica del Ordenamiento Territorial, una plataforma territorial con capacidad para enfrentar retos de cobertura con calidad, generó aprendizajes organizacionales que, con información disponible, le han permitido disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones y garantizar resultados exitosos al

implementar acciones. Esta experiencia de la Universidad de Pereira fue soporte para su acreditación institucional, la certificación ISO 9000:2001 (Revista Educación Superior, 2007).

Los procesos de aseguramiento de la calidad deberían siempre organizarse para promover y apoyar el compromiso permanente de las instituciones con su mejora continua. (Herrera y Aguilar, 2009).

En cuanto a los factores que explican la eficacia escolar y específicamente en cuanto a la gestión institucional se pueden mencionar entre los más relevantes: mantener objetivos superiores, claros y concretos; mantener buenos líderes institucionales y pedagógicos; mantener reglas claras; dar autonomía a los profesores; aprender a manejar la heterogeneidad de los alumnos; aprovechar muy bien los recursos humanos (Ortega, 2008).

Tomando estos antecedentes, mediante este trabajo de investigación se analizará cómo determinar el tipo de estructura y manejo estratégico a ser propuestos para la aplicación en una escuela privada de educación básica ubicada en Quito, para que la misma pueda cumplir con sus objetivos estratégicos.

### **Definición del problema.**

La pregunta de investigación se refiere a identificar en una escuela de educación básica ubicada en la Ciudad de Quito, República del Ecuador, cuáles son los ajustes en

su estructura y estrategias institucionales a ser aplicados para alcanzar un cumplimiento permanente en el tiempo de los siguientes criterios tomados del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige: Planeamiento Estratégico; Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento; Gestión de Procesos y Resultados.

A través de esta investigación se deben descubrir cuáles son las mejores prácticas, cuáles han sido las mejores estrategias desarrolladas, cuál es la estructura ideal, cómo se deben tomar las decisiones, cómo deben ser gobernadas las instituciones, qué ajustes se deben realizar en el tiempo con el fin de lograr una mejora en la gestión educativa. Sin embargo copiar estas buenas prácticas no es garantía de calidad por el reto antes expuesto de que se debe respetar la esencia y naturaleza de la institución educativa en la que se procura una mejora sustancial.

Es por ello de trascendental importancia que estos procesos sean llevados adelante con el compromiso de los directivos. Se puede buscar la asesoría de expertos externos pero el proceso debe ser llevado por el equipo de directivos de la escuela, el mismo que está imbuido con la esencia y filosofía de la institución educativa.

Es también importante considerar la naturaleza, perspectivas y demandas de las partes interesadas de cada institución en particular: estudiantes, padres de familia, profesores, empleados administrativos y organismos de control (autoridades gubernamentales en el área educativa). Por lo tanto la gestión de calidad debe fundamentarse en un conocimiento profundo de los usuarios y beneficiarios de la gestión educativa, de sus necesidades y expectativas.

La pregunta guía de la presente investigación se plantea de la siguiente manera:  
¿Qué prácticas y estrategias administrativas exitosas en relación a los siguientes criterios: Planeamiento Estratégico; Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento; Gestión de Procesos y Resultados, pueden ser de mayor impacto en la calidad en la gestión de una institución educativa de educación básica ubicada en la Ciudad de Quito, Capital del Ecuador?

### **Objetivos**

A partir de las preguntas de investigación anteriormente planteada se generan los siguientes objetivos para este estudio:

**Objetivo general.**- Aportar a la mayor eficiencia sostenida en la gestión de una escuela de educación básica ubicada en la Ciudad de Quito, República del Ecuador, en cuanto se refiere a una propuesta de ajustes a su estructura y estrategias organizacionales, mediante directrices de cómo aplicar, considerando su realidad y naturaleza, herramientas propuestas por el modelo Malcolm Baldrige en los campos de: Planeamiento Estratégico; Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento; Gestión de Procesos y Resultados.

**Objetivos específicos.**- Identificar, dentro de los campos especificados anteriormente, las herramientas del modelo Malcolm Baldrige que puedan tener mayor aplicabilidad en este centro escolar y generen resultados evidentes en el corto plazo,

motivándole a implantar mejoras cada vez más exigentes en el camino hacia la calidad institucional.

- Impulsar la elaboración de un plan de acción para la aplicación de este modelo de gestión.
- Procurar directrices a los directivos de dicho centro escolar para desarrollar e implantar de manera consistente en el tiempo un modelo de calidad de gestión ajustado a su realidad, objetivos institucionales y los requerimientos y expectativas de las partes interesadas: padres, profesores, estudiantes.

### **Justificación de la investigación**

Mediante el presente trabajo de investigación se pretende proponer la implantación de un modelo de mejora continua para los diferentes aspectos de una institución de educación básica, que pueda impactar de manera positiva tanto a educandos como a directivos. “La educación, que forma parte del sistema social, por lo tanto, está siendo objeto, siempre ha sido objeto, de un deseo de mejorar, de ampliar su calidad” (Morán, 2004, p.211).

La presente investigación está enfocada en un centro educativo de educación básica ubicado en la ciudad de Quito, República del Ecuador, el hecho de que esta institución atienda a los primeros años de escolaridad, da mayor trascendencia a esta investigación, pues es en este nivel donde los jóvenes adquieren los conocimientos y destrezas básicas para su desempeño futuro en cualquier actividad profesional.

Algunos de los actuales directivos de la escuela a ser estudiada se han formado empíricamente en su función directiva, han ascendido a funciones directivas luego de una carrera como docentes sin la necesaria preparación formal en administración de empresas, por lo tanto, será de gran utilidad para estos directivos tener herramientas de gestión aplicables y prácticas que les permitirán capacitarse e involucrarse en la gestión y manejo eficiente de sus actividades. “Las instituciones escolares del nivel de educación básica, presentan una serie de problemas y necesidades dentro de su estructura y funcionamiento, los cuales ameritan que todos sus actores reflexionen sobre los mismos y de manera consensuada generen alternativas innovadoras” (González y Cuenca, 2005, p.2).

Al desarrollar una actividad más eficiente, el colegio tendrá mayor posibilidad de lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y cumplir con su oferta a la comunidad educativa de formar sólida e integralmente a los alumnos.

Un mejor desempeño escolar puede influir en la comunidad, puesto que paralelamente a una gestión escolar de calidad se espera ver un efecto positivo en el clima familiar: relaciones más positivas con los padres, hermanos y otros miembros de la familia; mejoramiento del orden y la disciplina en el núcleo familiar; y en el entorno social: elevación del nivel sanitario, optimización del comportamiento cívico, mejoramiento del clima de respeto y tolerancia social, elevación del nivel cultural de la población, mejora del medio ambiente, potenciación de las actividades físico-deportivas y canalización del ocio (Vivas, 1997).

Adicionalmente, una vez que el objetivo es que el modelo sea ser perdurable, estos impactos tanto en la calidad institucional como en el orden social serán trascendentes, puesto que el funcionamiento del modelo no dependerá del periodo de permanencia de su director general o de alguno de sus directivos en particular.

Los administradores del centro escolar a ser estudiado, encontrarán en esta investigación directrices para la elaboración e implantación de un modelo de calidad que los lleve a una mejora continua de sus procesos y por tanto a mejores resultados en el tiempo. Las directrices se lograrán partiendo de dos fuentes: el modelo de calidad institucional Malcolm Baldrige y las mejores prácticas de instituciones escolares de escuela básica, de las mismas que existen innumerables estudios y publicaciones.

Desarrollar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) permitirá a la institución, por un lado capitalizar su aprendizaje a través de la documentación de sus mejores prácticas, sus políticas, sus estrategias, en general sus formas de pensar y actuar, y por otro lado, de su toma de decisiones con base en información objetiva y enfocadas hacia el logro de sus objetivos que le llevarán al cumplimiento de su misión y visión.

La documentación a ser generada fruto de este proceso será un patrimonio de la institución, así mismo la mejora continua registrada en la misma le permitirá ser una empresa que aprende y se redefine en base a sus experiencias. De esta manera se habrá desarrollado el *know how* propio de la escuela y la misma no tendrá que reinventarse cada vez que ingrese un nuevo director general o se dé un cambio en el entorno.

Por otro lado, el modelo Malcolm Baldrige invita a que, a través de un proceso de gestión de calidad, se pueda pasar de las estrategias a los planes de acción con base en indicadores, y a proyectar el desempeño futuro de la organización en relación a la comparación con estos indicadores de desempeño. El beneficio radica en que al realizar un diagnóstico y aplicar las recomendaciones de mejora, la escuela de educación básica con la que se trabajará para esta investigación, podrá en un futuro tomar decisiones objetivas con respecto a la manera de tomar decisiones, organizarse y en general llevar a cabo la gestión.

En definitiva, una organización de calidad es aquella que permanentemente replantea su trayectoria, siempre apelando al diseño particular de lo que la organización desea lograr y a la documentación de sus procesos, el cómo se hacen las cosas y como se hicieron. (Nicoletti, 2008). “Debemos empezar a transitar de la desconfianza y el control, al compromiso con la calidad, la responsabilidad, la confianza y reconocimiento mutuo” (Herrera y Aguilar, 2009, p.32).

Las organizaciones tienen una estructura, una definición de funciones y responsabilidades dentro de un organigrama, esta organización general le da la fuerza y el movimiento, pero también tiene un elemento ocioso, la grasa (Cantón, 2003). Para no volverse burocráticos esta estructura y procesos deben ser readecuados permanentemente para así lograr su mayor eficiencia hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Es un reto y un justificativo de la presente investigación proponer un modelo de gestión escolar que cuente con todos los elementos para generar un cambio sustancial en

el centro educativo. Al ser las escuelas estructuras multidimensionales, con la intervención de algunas variables, los modelos deben incorporar suficientes componentes para lograr ser eficaces y eficientes. (Ortega y Federico, 2008).

Dos herramientas claves para desarrollar un modelo eficaz son los indicadores y los predictores, como lo presenta Mireya Vivas (1999) en su tratado sobre: El Modelo de la Calidad Total para las Instituciones Educativas. En este trabajo se ha visto muy importante desarrollar la propuesta de los ajustes estructurales y estrategias que llevarán a la calidad, partiendo de estos constructos: indicadores y predictores.

Los indicadores y predictores deben ser hallados en cada una de las instituciones educativas, manteniendo como telón de fondo, los intereses y expectativas de las partes interesadas. Los indicadores permiten medir el grado de calidad alcanzado en los procesos, mientras que “los predictores son los factores o características que han de reunir las instituciones educativas para lograr niveles aceptables de calidad; como su nombre lo indica, los predictores permiten predecir que dicha calidad va a producirse”. (Vivas, 1997, p.67).

A partir de los indicadores y predictores, se pretende investigar la forma en que deben ser tomadas las decisiones gerenciales en las escuelas de manera que se puedan anticipar acciones que apoyen al sostenimiento y bienestar futuro de la institución. Según el modelo Malcolm Baldrige, un modelo de gestión de calidad debe potenciar las fortalezas y ventajas estratégicas, las oportunidades de la innovación y desarrollar nuevas competencias claves. Adicionalmente este modelo debe permitir la

sostenibilidad de la institución en el largo plazo incluyendo las competencias claves requeridas y proyectando el desempeño futuro. (Malcolm Baldrige, 2011-2012).

Se debe recalcar que los indicadores de desempeño ligados a los procesos son herramientas de gran utilidad para medir la real mejora en la eficiencia y eficacia de los procesos incluidos en el modelo de gestión. Los indicadores sumados a una dirección cercana y comprometida pueden llevar a definir mejoras continuas trascendentes que agreguen valor a la Institución.

Por último, aplicar un sistema de calidad para la mejor gestión de la escuela, implica para la misma, una gran inversión en tiempo y de todo tipo de recursos, y la documentación de los procesos potencialmente puede burocratizar la institución, por lo tanto, es muy importante definir un plan de trabajo a mediano plazo y controles periódicos para asegurar el cumplimiento y eficacia del programa de mejoramiento.

### **Delimitación y limitación**

El alcance de la presente investigación permite razonablemente prever que los objetivos de la misma serán logrados, considerando las disponibilidades de tiempo y recursos requeridos. No pretende ser un análisis exhaustivo de las mejores prácticas de administración escolar pero sí una propuesta de las mejores prácticas conocidas con base a la experiencia del autor y la revisión de literatura relacionada al tema.

Este estudio está delimitado a la investigación en una institución de educación básica, y por tanto, sus resultados y conclusiones no pueden ser generalizados a otras instituciones similares, salvo que los mismos sean asimilados luego de filtrarlos según la realidad que vive cada institución en particular. Una limitante para este estudio fue el tiempo destinado al mismo, pues solo se dispuso de dos semestres académicos.

La institución de educación básica en la que se realizó la presente investigación tiene diez años de funcionamiento y cuenta con cerca de 750 estudiantes. Dadas las limitaciones en el alcance y en el tiempo, el enfoque de investigación utilizado fue el cualitativo, para poder profundizar en la naturaleza del problema y así poder contestar la pregunta de investigación.

## **Capítulo 2. Marco Teórico**

El objetivo del presente capítulo es presentar los hallazgos bibliográficos más importantes relacionados con el tema de la presente investigación. Para tal efecto se ha revisado literatura relevante en relación a las características determinantes que una institución educativa debe tener en su estructura y estrategias organizacionales que le permitan alcanzar niveles superiores de desempeño y sobretodo que estos resultados sean permanentes en el tiempo.

En la primera parte de este capítulo se incluyen los conceptos básicos de la calidad educativa y específicamente de la calidad de la administración educativa (definición y fundamentos, el enfoque sistémico, la gestión de calidad y el aseguramiento, el liderazgo, la mejora continua, los modelos de calidad, la administración del cambio y el manejo cultural), para conformar el marco teórico sobre el que se basará la presente investigación, siempre con el fin de procurar una respuesta científica a la pregunta de investigación planteada en el primer capítulo:

¿Qué prácticas y estrategias administrativas exitosas en relación a los siguientes criterios: Planeamiento Estratégico; Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento; Gestión de Procesos y Resultados, pueden ser de mayor impacto en la calidad en la

gestión de una institución educativa de educación básica ubicada en la Ciudad de Quito, Capital del Ecuador?

En la segunda parte del presente capítulo se presenta un estudio de porqué es necesario trabajar con un modelo de gestión de calidad y algunos lineamientos para la administración del cambio y la generación de un cambio cultural.

En América Latina las escuelas tanto públicas como privadas han sido pobremente administradas en las últimas décadas, pese a que en la actualidad se tiene una mayor cultura empresarial, los dirigentes educativos deben buscar permanentemente la eficacia y eficiencia de los procesos si se quieren lograr las metas institucionales, las mismas que llevarán a cumplir la visión. A través de un modelo de gestión pensado desde y para la institución en la que se colabora se podría lograr este paso hacia la calidad, logrando los mejores resultados partiendo desde la realidad en la que vive la institución y respetando su esencia, su naturaleza muy propia.

Según los hallazgos obtenidos por la investigación desarrollada por Brookover y colaboradores (Davis y Thomas, 1995), luego de un trabajo a gran escala con un número importante de centros educativos, se determina como uno de los rasgos más comunes de la no calidad educativa el tener una baja expectativa por parte de profesores y directores en cuanto a la capacidad de sus alumnos, esto determina que los profesores se sienten poco responsables por el rendimiento de sus alumnos. En el trabajo mencionado se registra también como otro rasgo de no calidad la existencia de un director que asume sus labores como gestor responsable de la disciplina más que como líder instructivo.

Los modelos estructurales tradicionales, como lo menciona Rodrigo Mejía (2008), no permiten crear la cultura del cambio. Y enfatiza en que el diseño de la estructura institucional con enfoque de procesos permite superar las dificultades de los diseños funcionales.

El modelo Malcolm Baldrige provee directrices muy claras para lograr el excelente desempeño educativo o la eficiencia escolar. Los objetivos estratégicos son los que llevarán a la institución a cumplir con su misión y visión, estos objetivos deben potenciar las ventajas y fortalezas estratégicas, las oportunidades de innovación, desarrollar nuevas competencias claves. Para ello es importante generar las habilidades para obtener información relevante de los procesos (indicadores), información de los cambios tecnológicos o en programas y servicios educativos, información de las cambiantes preferencias y necesidades de las partes relacionadas (alumnos, padres de familia, profesores).

De los objetivos estratégicos, se debe ir a los planes de acción, de estos hacia la medición de los resultados de los procesos a través de los indicadores, del resultado de los indicadores proyectar el futuro institucional.

Si bien Latinoamérica se caracteriza por ser creativa e innovadora (De Moura y Vercisco, 2004), falta desarrollar en las instituciones educativas una cultura de calidad, que permita motivar y canalizar regulares iniciativas de mejoras en el desempeño de los procesos y asegurar su cumplimiento mediante una gestión que logre la continuidad y perseverancia de este caminar hacia la mejora continua.

Es importante recordar siempre que no son transpolables los principios de calidad en administración de empresas a la realidad escolar, siempre será necesario un esfuerzo de decodificación de los mismos para aplicarlos a la naturaleza escolar y muy específicamente a la realidad de cada centro educativo. Cada escuela es una organización específica; cada escuela debe aprender a gestionar su dinámica cotidiana bajo los principios de gestión democrática. (Modelo de Gestión Educativa Estratégica MGEE, 2009). Resulta inapropiado aplicar acríticamente los modelos de evaluación de la calidad diseñados para las empresas o industrias (Álvarez, 2004).

La calidad educativa o la efectividad escolar, como lo registran algunos autores, se mide como el índice en el que una unidad educativa logra educar a sus alumnos por sobre la realidad de su entorno familiar y cultural. En la evidencia internacional presentada por Brunner y Elacqua (2005), en su tratado sobre los factores que inciden en una educación efectiva, basados en las evidencias de investigaciones educacionales realizadas en los últimos 40 años, se puede determinar que hay un amplio consenso entre especialistas acerca de la naturaleza y poder explicativo de algunos factores que más inciden en una educación efectiva. Uno de estos factores es la posibilidad de compensar educacionalmente las desigualdades de origen socio-familiar que existen en un medio determinado, la misma que sólo puede materializarse si la mayoría de las escuelas son efectivas (Brunner y Elacqua, 2005).

En relación a experiencias exitosas en la implementación de modelos de calidad, del Seminario de Calidad y Gestión en Educación realizado en Chile en junio del 2008, se rescatan dos experiencias en la implementación de mejoras en la gestión de dos

centros educativos: el Liceo de Hotelería y Turismo que pasó de una situación crítica, con un descenso importante de matrículas a reinventarse completamente, gracias al mayor compromiso de los profesores con la labor académica, sus altas expectativas en el aprendizaje de los niños y el apoyo constante que les brindan tanto en aspectos valóricos como académicos en un clima de intercambio fraterno.

La otra experiencia resaltada en el mencionado Seminario, se refirió al Colegio Polivalente Francisco Ramírez de la comuna de San Ramón, se destacó que en dicho colegio se premiaban a los profesores que obtenían buenos resultados, y excluían a aquellos que constantemente no cumplían una buena labor, esto adicionalmente al reforzamiento académico a los alumnos, la asistencia psicológica y el potenciar la autoestima de los mismos. (Libertad y Desarrollo, 2008).

En un estudio reciente de la OCDE (El Acuerdo de Cooperación México para mejorar la Calidad de la Educación en las Escuelas Mexicanas), presenta una estimación contundente que apuntala la importancia de la presente investigación para los países en vías de desarrollo: Si México lograra reducir las disparidades en el desempeño escolar, podría registrar un aumento del PIB del 1200% en el año 2090 (OCDE, 2010).

De la información proveniente de un estudio empírico en el que participaron 107 evaluadores de modelos de gestión de la calidad, se desprende que las empresas con fuerte compromiso hacia la calidad total obtienen mejores resultados, con independencia de su tamaño (Heras, Marimon y Casadesús, 2009).

El Programa de Escuelas de Calidad que trabaja desde el año 2001 en México, fue acreedor del Reconocimiento Innova, por el modelo de gestión implantado basado en principios de: liderazgo compartido, trabajo en equipo, respeto a la diferencia, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas (Yzaguirre, 2005).

Del estudio realizado a la gestión de los directores de escuelas en Chile (Conejeros, Manríquez y Solar, 2009), a través de la División de Educación General del Ministerio de Educación, se evidencia que los directores que obtienen buenos resultados se caracterizan por su foco en el aprendizaje. La gestión, planificación, toma de decisiones, asignación de recursos, entre otros, tiene como vector principal el cuidado, aseguramiento y apoyo de los procesos pedagógicos, orientados al cumplimiento de estándares de rendimiento escolar. Asociado a lo anterior se destaca la capacidad de innovación que presenta este grupo de directores, al momento de incorporar nuevas metodologías de enseñanza y modelos de gestión escolar. Asimismo, presentan un sistema de planificación y coordinación claramente definido y sistematizado, en sintonía con el Plan Educativo Institucional (PEI).

El estudio de Conejeros, Manríquez y Solar referido en el anterior párrafo se realizó mediante análisis cuantitativo de variables personales, institucionales y contextuales (perfil de los directores en ejercicio) y un análisis práctico-conceptual de la relación del liderazgo de los directores con las herramientas de gestión disponibles. El objetivo de este estudio fue analizar las características claves de los líderes efectivos dada la trascendencia de su liderazgo en las facetas morales, simbólicas y culturales; al

asumir que no sólo importa qué hace el líder, sus conductas y habilidades, sino también sus creencias e ideales que orientan su actuación en el establecimiento escolar.

### **Definiciones y fundamentos**

La toma de conciencia sobre la importancia de la calidad inicia a fines del siglo XX (finales de los sesenta y principios de los setenta), cuando aparece en el mundo empresarial la preocupación por la búsqueda de la calidad y eficiencia y los costos de la no calidad. En los años treinta se introduce en EEUU la estadística en la inspección de productos acabados. Japón ocupó un lugar relevante en la evolución de la calidad y lo hizo apoyándose en principios propios como la ventaja competitiva para los productos (Senlle y Gutiérrez, 2005).

Es así que aparecen principalmente en Japón estudiosos del tema tales como W. Edwards Deming, con los catorce puntos para el aseguramiento de la calidad y los principios de Ishikawa con sus siete herramientas para el control de calidad. Según Ishikawa calidad era un constante proceso que siempre podía ser llevado un paso más adelante.

Mientras que Japón empezó a aplicar la gestión de la calidad total a mediados de los sesenta, a lo largo de la década siguiente la gestión de la calidad adquiere nuevo auge en Estados Unidos y surgen nuevas asociaciones para la promoción de la calidad, como el *National Advisory Council for Quality* (NACQ) en 1982, y el *National productivity Advisory Committee* (NPAC). En el año 1987 se instituyó el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige. Durante esta fase se define la calidad como satisfacción de

las necesidades del cliente. Los conceptos más recientes desarrollados en el contexto de la GCT son la reingeniería y el “benchmarking”. (Santana, 1997).

Al ser un factor cualitativo, la definición de qué es calidad en una institución educativa depende en gran medida de la escuela del autor consultado y de la experiencia vivida por los diferentes escritores e investigadores en el contexto y realidad cultural en la que han intervenido. El concepto de calidad no es unívoco o abstracto, es una construcción social que varía según los intereses de los grupos, corremos el riesgo de establecer técnicas o modelos de calidad sin una clara definición de lo que vamos a entender por calidad en la educación (Hernández, 2009). La reflexión teórica sobre calidad educativa es muy extensa, responde a las peculiaridades de cada sistema educativo y a sus concepciones ideológicas (Modelo de Gestión Educativa Estratégica, 2009).

En la literatura investigada existen una serie de hallazgos que coinciden en que la calidad educativa se da cuando las instituciones entregan a la sociedad alumnos suficientemente preparados para su siguiente etapa en el proceso de formación académica o para su desempeño en la vida laboral. En definitiva, que gracias a la gestión educativa se cumpla con los requerimientos de los clientes, considerados como tales a los alumnos y a sus padres como clientes subordinados.

Por tanto, al hablar de calidad de la educación, la primera dimensión es la eficacia: una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender (Yzaguirre, 2005). Se debe buscar que los

alumnos aprendan lo que necesitan para desarrollarse como personas desde los ámbitos intelectual, afectivo, moral y físico.

Para lograr la mayor calidad en la gestión escolar, lograr el aprendizaje y desarrollo humano de los alumnos, es necesario permear a todos los elementos que conforman la institución (Hernández, 2009). Se debe lograr que confluyan en torno a una misión y visión común tanto los intereses de los alumnos, el desempeño de los profesores, el currículum, la efectividad y la eficiencia de programas académicos y el empleo de los recursos financieros y materiales de la escuela.

Desglosando los elementos que conforman la dimensión de lo que implica la calidad educativa, se han encontrado los siguientes:

“La calidad es un cambio de cultura organizacional para lograr la eficacia y la eficiencia del acto educativo” (Senlle y Gutiérrez, 2005, p.XVIII). En su tratado sobre *Mayeutica Educativa*, Alvornoz (2008), se refiere a la calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie.

El autor Ibáñez (2008) en su reseña de *Escuelas por el Cambio: un aporte para la gestión escolar*, nos menciona lo siguiente: “El sistema educativo eficiente no será aquel que tenga menos costo por alumno, menos alumnos en la clase, sino aquel que, optimizando los medios de que dispone, sea capaz de brindar educación de la mejor calidad posible a toda la población”. (Ibáñez, 2008, p.2).

La Fundación Instituto de Ciencias del Hombre (2010), apunta que la calidad de un centro depende, fundamentalmente, de sus elementos personales, es decir, de sus profesores y alumnos. Según los autores García y Navarrete (2010), calidad es ubicar a los egresados en una posición de competencia profesional adecuada, perfeccionando para ello en las escuelas: la estructura educativa curricular y extracurricular, la administración para la optimización de los recursos buscando la eficiencia y eficacia, así como; una cultura de rendición de cuentas. Hacer de la evaluación, la planeación, la programación y la presupuestación el eje central de la operación institucional.

La Unesco (1998) define a la calidad como la adecuación del Ser y Quehacer a su Deber Ser. Y por último Hernández (2009), en su artículo sobre Gestión de la Calidad y Gestión del Conocimiento, nos menciona que la calidad es la estrategia que tiene como objetivo, que la organización satisfaga de una manera equilibrada, las necesidades y expectativas de los clientes que compran sus productos o servicios, que trabajan en la empresa, accionistas y la sociedad en general, respetando el entorno medioambiental y colaborando en su desarrollo.

En definitiva, definir la calidad de la educación es una tarea compleja (Vivas, 1990), por que los criterios que la conforman son cambiantes, por lo tanto no hay ni debe haber una verdad absoluta al respecto, sólo aproximaciones que deben construirse con referencia al contexto cultural e histórico.

La no calidad educativa existe cuando los distintos niveles y categorías de enseñanza no dan satisfacción a las necesidades de sus clientes, si no se desarrollan sus

competencias y no se tiene capacidad de aprender continuamente, las instituciones educativas están faltas de calidad.

Si la educación no es capaz de dar calidad en sus productos, los clientes presentan defectos (quejas) y después la sociedad debe crear un monstruoso sistema de asistencia técnica para arreglar los innumerables problemas que se plantean (Senlle y Gutiérrez, 2005).

Los costos de la no calidad educativa, los deben absorber la sociedad en su conjunto, el reproceso implica grandes pérdidas materiales y humanas, relacionadas con las pocas bases académicas para continuar con sus estudios o más adelante, por la falta de productividad en la gestión laboral y la desmotivación y frustración inherentes. La calidad es gratis, lo que cuesta es hacer las cosas mal, en la educación la no calidad es más grave aún porque influye en la vida de las personas (Senlle y Gutiérrez, 2005), se deben hacer las cosas bien hechas y a la primera a través de un modelo que permita un aseguramiento de la calidad.

No calidad, es convertir en rutina las prácticas, la falta de coordinación entre los actores educativos centrales, la centralización excesiva o la burocratización de los cambios (Ibáñez, 2008).

La calidad total de una institución educativa podrá ser lograda siempre y cuando se asimilen las nuevas formas de actuar y administrarse como un cambio cultural, esta nueva cultura debe incluir un conjunto de valores compartidos, ligados a objetivos y metas elevadas. Calidad total que puede lograrse adicionalmente cuando la institución

tiene la tenacidad y constancia para alcanzar las metas gracias a una dirección comprometida con el logro. Por tanto la honestidad, sinceridad, responsabilidad, en general lo ético, son pilares fundamentales para el logro de la calidad de la escuela. (González, Cuenca. 2005).

### **El enfoque sistémico como herramienta hacia la calidad**

En el presente trabajo de investigación, se está tratando sobre la estructura organizativa y las estrategias básicas que permitirán a una institución educativa el logro de la calidad en sus servicios. Para ello es indispensable el enfoque hacia la calidad de las actividades, en un sistema de administración de procesos que contempla la interacción de los mismos en búsqueda de la mayor eficacia y eficiencia de las operaciones escolares.

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que pueden considerarse como una sola entidad y tienen un objetivo común. Es preciso además notar que la escuela es una organización social, o sea está formada por personas, lo que implica un grado de imperfección en el sistema (García de Toba, 2010).

En general los centros educativos se han organizado tradicionalmente con base a organigramas jerárquicos que definen las funciones y los canales de comunicación. Las actividades bajo este esquema están determinadas por las funciones que cada posición debe llevar a cabo. Esta estructura puede afectar o facilitar la labor del docente en el aula, pueden llevar a un celularismo en la acción docente, en el que cada profesor crea

una burbuja que lo aísla, protege y empobrece (Maureira , 2006). Para lograr alcanzar una gestión de calidad, se debe entender al profesor como un eje fundamental en el proceso educativo y como tal debe cada vez más ser partícipe en la mejora continua de sus prácticas, retroalimentando regularmente el proceso de enseñanza-aprendizaje con base a su experiencia y las particularidades de la institución, especialmente la realidad de los estudiantes y las familias a las que se está atendiendo.

La gestión de calidad debe iniciar por la elaboración de un mapa de procesos, donde mediante el uso de un esquema se incluyan los macro procesos de la institución y la interrelación entre los mismos. Luego la institución debe realizar un diagnóstico de la situación de cada uno de los procesos, para lo cual puede utilizar herramientas como el diagnóstico F.O.D.A (herramienta de diagnóstico a través de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y mejoras institucionales), el *benchmarking* y las encuestas dirigidas a grupos de interés.

Es necesario relieves la importancia del rol de los responsables de los procesos, especialmente los profesores a cargo de áreas académicas, quienes son los llamados a generar regularmente propuestas de mejora a su actividad. Sin embargo, esta generación de propuestas de mejora no debe estar condicionada al nivel jerárquico del empleado que las genera, a diferencia del enfoque tradicional en el que los empleados de menor nivel en la jerarquía tienen pocas posibilidades de ser escuchados.

En esta administración de los procesos, se debe buscar que las actividades a ser desarrolladas para el cumplimiento de los objetivos de los procesos (convertir elementos

de entrada en elementos de salida), se realicen buscando el mayor valor agregado considerando los recursos invertidos. Este mayor valor agregado debe reflejarse en un producto o servicio de mayor calidad, es decir un producto o servicio que consistentemente cumpla con los requisitos del cliente ya sea interno o externo, y que al mismo tiempo sea un producto o servicio obtenido en menor tiempo o con menores costos involucrados.

Para lograr esta eficiencia y eficacia en los procesos, se debe iniciar por analizar profundamente la documentación de los mismos (procedimientos, políticas, manuales, instrucciones de trabajo y formatos), documentación necesaria para definir cómo se van a lograr que los elementos de entrada se conviertan en elementos de salida con el mayor valor agregado. Con el fin de lograr que exista la sinergia necesaria entre las acciones se debe realizar un análisis crítico a cada uno de los pasos a seguir, puesto que todos deben contribuir al mismo fin, que como queda dicho es agregar valor al producto o servicio final, los pasos que no agregan valor deben ser eliminados.

En definitiva esta reingeniería de procesos permite evitar el desperdicio y la burocratización que comúnmente existe en las actividades. La reingeniería de procesos es una técnica mediante la cual se analiza a profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa o institución, con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente (Hernández, 2009).

Los insumos para la mejora de los procesos no son solamente internos, al respecto el autor Hernández Leonard (2009), recuerda que se suman al conocimiento

organizacional los conocimientos externos provenientes del entorno, incluidos los conocimientos de los clientes de los miembros de las redes de relaciones de los trabajadores.

Es así que, para poder apropiarse de este conocimiento, es también necesario recibir la retroalimentación regular de los saberes y sentires de los padres de familia y demás partes interesadas, para lo cual pueden ser herramientas muy útiles la realización de encuestas periódicas de satisfacción, llevar adelante grupos focales para análisis de temas particulares y más informalmente los diálogos y comentarios que se reciben en la rutina diaria de la vida escolar.

Esta información de parte de los padres de familia debe adicionalmente ser un elemento de entrada para la toma de decisiones e idealmente debe alimentar la documentación de los procesos. Se deben explotar todas las posibilidades de captación de información y conocimiento sobre los temas de interés de la institución (Hernández y Alejandra, 2009).

El modelo de excelencia en la gestión Malcolm Baldrige constituye una base para la realización de autoevaluaciones organizacionales y para proporcionar retroalimentación a sus usuarios. Este modelo está basado en una trilogía de liderazgo (liderazgo como tal, planeación estratégica y enfoque en el cliente) y en una trilogía de resultados.

En cuanto a la trilogía de resultados del modelo Malcolm Baldrige: fuerza de trabajo, el enfoque en las operaciones o los procesos y los resultados de los indicadores,

el modelo recalca la importancia de un enfoque sistémico en el que todas estas acciones apuntan a la mejora de los resultados. (Malcolm Baldrige, 2011-2012).

Es por ello que la gestión de calidad debe basarse en una gerencia de procesos, que deje de lado la estructura jerárquica para entender a las diferentes funciones y sus responsabilidades dentro de los procesos con los que interactúan. “La calidad del resultado a alcanzar depende en buena parte, de la calidad de la interrelación de los procesos como expresión de la dinámica del sistema” (Mejía, 2008, p.26).

Un enfoque basado en procesos le permite a la escuela el control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos y sobre su combinación e interacción (Hernández y Alejandra, 2009).

En el manejo tradicional, al que están acostumbradas las empresas, el enfoque jerárquico puede llevar a una falta de comunicación, a una falta de interacción y a un aislamiento entre las funciones. “Los organigramas y manuales de funciones son unos buenos ejemplos de herramientas que se utilizan para consolidar y fosilizar los modos de hacer y de pensar” (Mejía, 2008, p.35).

Un principio básico de la gestión de calidad en los procesos es que se debe escribir todo lo que se va a hacer, después ejecutar, es decir hacer lo que se ha escrito y finalmente, registrar y así dejar constancia del resultado obtenido (Hernández, 2009). Documentar los procesos no tiene significado si no se cumple en la práctica estrictamente con los pasos o políticas a seguir para lograr el mayor valor agregado de nuestra gestión.

Hay dos herramientas claves para controlar que se cumpla con lo definido en la documentación, uno son las auditorías de calidad tanto internas como externas y el otro es el manejo de los indicadores de gestión.

Según el autor Sawyer (1981), una auditoría interna, alcanza a las diversas operaciones y controles de una organización y su objetivo es determinar si se siguen las políticas y procedimientos aceptables, si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos eficientemente y si se han alcanzado los objetivos de la organización.

Es así que las auditorías al sistema son un gran medio para obtener retroalimentación objetiva del cumplimiento de las normas y procesos establecidos y la evolución del cambio o la mejora continua de los procesos.

Las etapas de una Auditoría de Gestión Integral de procesos son: el antes (planificación), durante (ejecución), el después (verificación) y la medición de impacto (mejora); configurando así las etapas del ciclo: Planear, Hacer, Verificar y Mejorar (PHVA), como metodología para la gestión de procesos, lo que permite concluir que la Auditoría misma es un proceso (Mejía, 2008).

Por tanto, el desempeño final de una institución educativa va a ser el resultado de múltiples factores, los mismos que ejercen influencia directa en los alumnos. Existen factores internos, siendo uno de gran relevancia el estilo de gestión de los directores, y factores contextuales, externos a la escuela y asociados al nivel sociocultural de los padres de los estudiantes (Maureira, 2006).

Se deben recalcar aspectos internos tales como: la importancia del liderazgo activo del director, que debe manejarse como un liderazgo transformador e instructivo y la necesidad de un buen clima laboral y de una intensa comunicación y buena relación entre los empleados.

Aspectos internos de éxito adicionales son una clara misión compartida, la realización de una evaluación periódica de calidad tanto a los alumnos como a los profesores, una frecuente monitorización de los procesos y sus resultados, así como un pensamiento sistémico como requisito de una organización para ser inteligente (es la disciplina en que Peter Senge hace el mayor énfasis en su libro clásico: “La quinta disciplina”).

Un aspecto de gran relevancia según la literatura analizada, son las altas expectativas de los profesores sobre sus alumnos. Es considerado importante también un énfasis en el control del progreso individual de cada alumno, la estabilidad y continuidad del personal de la escuela, el desarrollo profesional del personal de la escuela, la participación democrática de todos los actores, la cualificación docente, la existencia de suficientes recursos educativos y el intercambio y aprovechamiento, así como la pluralidad de ideas.

Uno de los factores externos del éxito escolar es el entorno familiar de los alumnos, el mismo que debe constituirse también como eje formativo de la vivencia familiar. La familia es la primera formadora en valores, base y centro de la sociedad.

Otro factor externo importante para el éxito escolar es la calidad de la comunidad donde residen los estudiantes. Todos somos educadores, la familia debe participar del proceso de enseñanza-aprendizaje, se debe compartir con la comunidad una misma cultura, se debe procurar la sinergia necesaria. La interacción con la familia debe constituirse un eje transversal formativo.

Un factor adicional de éxito es la participación social responsable. Actuación recíproca, ordenada, voluntaria y decidida de padres de familia, comunidad y organismos interesados, tomando decisiones conjuntas que beneficien a la comunidad escolar. (Modelo de Gestión Educativa Estratégica, 2009).

Se ha insistido en la visión empresarial educativa, en la búsqueda de la eficiencia y eficacia de los procesos, pero es necesario enfatizar que esto debe ir de la mano de la visión humanista de la gestión educativa, recordando siempre la trascendencia de la misión de la escuela a ser investigada mediante este estudio: formar al hombre nuevo para el mundo del mañana y por tanto que los insumos con los que se trabaja son seres humanos con sentimientos, motivaciones e individualidades. En general la literatura revisada no habla de este particular, aparentemente se busca asimilar modelos exitosos empresariales y se olvidan las particulares tan ricas y sobretodo delicadas de todo proceso educativo.

En este mismo sentido los autores Pérez y Valentín (2006), rescatan la importancia de que en este proceso de búsqueda de la calidad y el prestigio, se debe acompañar el respeto a la dignidad personal y búsqueda de la solidaridad e inclusión,

con el riesgo de que si así no lo hacemos se pueda caer en una situación de rivalidad inter-organizacional, desigualdad, conflicto y retroceso formativo y los autores mencionados terminan con un aserto de impacto: La calidad educativa no puede prescindir del componente ético-humanístico sin caer en un pragmatismo salvaje.

### **La Gestión de Calidad y el Aseguramiento**

La calidad debe ser un eje y objetivo permanente de la gestión educativa (Senlle y Gutiérrez, 2005). Un modelo de gestión de calidad debe basarse en los principios medulares de la administración de empresas: planificar, hacer, verificar y mejorar (PHVA), como metodología para la gestión de procesos.

Es así que ninguna institución puede permanecer en el tiempo si está desorganizada, es indispensable que las funciones estén bien definidas, que existan canales adecuados de comunicación, que existan políticas y estrategias para el gobierno y la toma de decisiones. Las instituciones educativas deben apropiarse de esta terminología empresarial y asumirla como propia, sin olvidarnos que todo centro educativo es un sistema abierto a la comunidad, y que la sociedad tiene influencia directa en él (García de Toba, 2010).

El objetivo clave de la gestión de calidad es la reflexión acerca de las cuestiones sustantivas de las instituciones, a fin de crear sentido a la experiencia escolar para el conjunto de los actores (Ibañez, 2008). Una estrategia clave es romper paradigmas, motivar a los directivos y profesores en pensar cómo se pueden hacer las cosas de

diferente manera, el reflexionar sobre la acción, puesto que si seguimos haciendo lo mismo que en el pasado, tendremos los mismos resultados en el futuro. La propuesta es pasar de un enfoque jerárquico basado en el mando o el poder a un enfoque sistémico donde todos son copartícipes del resultado de los procesos.

La gestión de calidad debe estar enfocada a satisfacer los requerimientos de los clientes. El alumno es el cliente primario de la educación, la familia el secundario y la sociedad el terciario. Un principio básico para lograr objetivos de calidad es saber qué es lo que quiere el cliente, definir claramente cuál es su necesidad y cuáles son los elementos que requiere nuestro servicio para satisfacerlo plenamente.

La sociedad, como cliente terciario de la educación, requiere individuos que se integren en ella, con ciertas características y eso pasa por implantar un sistema de calidad que asegure el cumplimiento de los requisitos pactados con el cliente (Senlle y Gutiérrez, 2005). Por tanto, se requiere de un sistema de aseguramiento que permita lograr estándares de calidad consistentes. La calidad de los servicios institucionales no debe depender de la calidad o compromiso de los funcionarios que coyunturalmente están a cargo de la escuela en un periodo determinado.

El logro de una gestión de calidad implica un gran esfuerzo colegiado y una inversión de tiempo y recursos que la institución educativa debe estar dispuesta a realizar. Sin embargo, aún es más importante el aseguramiento de dicha calidad en el tiempo. Este aseguramiento se puede lograr, entre otros, mediante el monitoreo

permanente del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), a través principalmente de la medición de indicadores de los procesos y de las auditorías de calidad.

Las claves de una organización de calidad, según el modelo Malcolm Baldrige están en los programas educativos y la determinación de aquellos que más impactan en el éxito organizacional, en la misión y visión ligados con la cultura organizacional. Otra clave está en la fuerza de trabajo y sus niveles de capacitación y experiencia que les permitirán apoyar el logro de la misión y visión (Malcolm Baldrige 2011-2012).

El manejo de indicadores estratégicos, ligados a los objetivos que hemos de cumplir para lograr la misión y visión, permitirá medir principalmente los procesos que más impactan al éxito organizacional. Según el modelo Malcolm Baldrige, los indicadores que sean seleccionados deberían ser los que mejor representen los factores que conducen a obtener mejores resultados en el desempeño de clientes, operativo, financiero y ético (Malcolm Baldrige 2011-2012).

Para el manejo de indicadores, y en general del SGC, las instituciones educativas deben formar entre sus filas de colaboradores a evaluadores institucionales y auditores internos que adecuadamente capacitados en herramientas técnicas y metodológicas de medición y análisis, puedan levantar la información estadística y reportar periódicamente el resultado de los indicadores que la dirección ha considerado relevantes (evaluadores) y el cumplimiento de los procesos y su documentación (auditores).

Tanto los evaluadores institucionales como los auditores internos deben demostrar un apego absoluto a normas éticas, respetando plenamente a las demás personas, sin emitir juicios personales sobre su labor o anticipar criterios sobre los resultados de la información obtenida. Deben también desarrollar un pensamiento lateral que le permita realizar evaluaciones apropiadas a cada contexto (Valenzuela, Montoya y Rivera, 2008).

Una de las herramientas que los diferentes autores consultados determinan como clave para una gestión de calidad y la mejora continua de los procesos se refiere al levantamiento de acciones correctivas ante el apareamiento de un error o problema, de acciones preventivas ante futuros cambios que puedan afectar el desempeño de los procesos y, las acciones de mejora que buscan diseñar nuevas formas de llevar adelante los procesos siempre en la búsqueda de la mayor eficiencia y eficacia. Es necesario realizar el seguimiento permanente a las acciones correctivas, preventivas o de mejora propuestas, hasta el cierre o cumplimiento de las mismas.

Otra herramienta considerada clave para el mantenimiento de la gestión de calidad es la autoevaluación para asegurar el cumplimiento de los requisitos previamente determinados, incluyendo dentro de esta autoevaluación al seguimiento de los indicadores de gestión, el informe de las auditorías internas periódicas y el seguimiento a los planes de acción definidos para corregir las observaciones o no conformidades encontradas.

Mejía (2008), completa esta lista de herramientas claves para una gestión de calidad: El enfoque de procesos, el dinamismo de los sistemas, las estructuras flexibles,

la medición de la gestión, el mejoramiento continuo, la gestión del cambio, la innovación, el conocimiento, el desarrollo integral de los individuos y organizaciones, la velocidad en la toma de decisiones y la información.

Se debe tomar en cuenta adicionalmente que la forma en que se toman las decisiones al interior de la escuela debe ser un factor relevante para el aseguramiento de la calidad, de ello depende el dinamismo del cambio y la asertividad en cuanto a definir las acciones correctas en el momento oportuno. Una parte de las decisiones a tomar se basan en los resultados de los indicadores y en los resultados de las auditorías internas. Esta forma en que se toman las decisiones tiene estrecha influencia con la estructura, los procesos de interacción y la comunicación, el liderazgo y la cultura organizativa (Domínguez y Mesanza, 1996).

La evaluación del desempeño es también un importante factor de calidad, incluyendo el desarrollo de una evaluación institucional, una evaluación realizada en función de la planeación educativa, el uso de los resultados para la toma de decisiones, la socialización de la información de la evaluación (Yzaguirre, 2005).

Adicionalmente se debe conocer el ambiente socio cultural en el que se desenvuelven las familias e involucrarlas en el proceso de educación de los alumnos. El nivel socio-cultural de las familias de los alumnos puede marcar en gran medida los resultados finales en cuanto a su aprendizaje. En los países en vías de desarrollo, debido a su grado más alto de desigualdad, la escuela está llamada a compensar las diferencias de origen socio-familiar, pudiendo incidir más enérgicamente en los resultados escolares (Brunner y Elacqua, 2005). El “efecto familia” como lo mencionan los autores Brunner y Elacqua, puede tener un peso de hasta el 80% en los resultados escolares.

El aseguramiento de la calidad se debe lograr mediante un sistema de gestión de procesos que evolucione regularmente hacia la calidad total de sus procesos, los autores Cantón y Vasquez (2010), presentan un modelo práctico de una acción de mejora a los procesos, que parte de la definición de la acción, se define el responsable de la misma, la prioridad, el estado actual, los pasos a seguir y los resultados esperados, incluidos la evaluación y revisión.

En este camino hacia la calidad escolar es necesario considerar, además de los aspectos ya mencionados, a la formación profesional y la capacitación continua como nuevas herramientas pedagógicas. Se enfatiza en que la capacitación debe ser dirigida en la práctica aúlica, la calidad de la educación está en la práctica más que en los discursos, los educadores aprenden más de las prácticas de sus colegas que de los discursos pedagógicos (Parra y Ciro, 2009).

En la gestión de calidad se debe también ver regularmente cuál es la situación en el entorno. El modelo Malcolm Baldrige guía a considerar los elementos claves para determinar la real situación estratégica, según el modelo se deben considerar la situación competitiva, el tamaño y peso en la industria en la que se opera, los cambios en el entorno que pueden variar la posición competitiva y los datos de los resultados confrontados con los de la competencia.

Es así que es muy importante tener una actitud activa frente a la competencia y los cambios en el entorno, por ejemplo el desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación. En la realidad de la escuela a ser estudiada se tiene muy

poca información estadística confiable del desempeño de las escuelas similares, lo que determina una debilidad de este campo.

Una misma organización, en un estadio superior en su camino hacia la calidad total empleará otras herramientas más evolucionadas, que les permitirán un mayor impacto y más focalizado en su competitividad (Heras, Marimon y Casadesús, 2009).

Un modelo de calidad debe considerar las características específicas de los niveles del sistema educativo y sus modalidades (Ibañez, 2008). Al proponer el desarrollo de un modelo propio, realizado al interior de cada institución, se pretende asegurar que el mismo permanezca en el tiempo, puesto que la calidad se obtiene tan solo si el proceso de mejoramiento se mantiene en el mediano y largo plazo, se estima que este proceso debe mantenerse al menos tres años para dar resultados importantes. Este modelo de gestión de calidad debe adicionalmente ser retroalimentado anualmente en base a la experiencia en el manejo del SGC.

Todo cambio cultural, es de por sí un proceso muy lento puesto que es un elemento de contenido ideológico elaborado a lo largo de los años y que afecta a las presunciones básicas de la organización. (Schein, 1995), es por ello que para llegar a una transformación de la escuela, el proceso de implementación debe mantenerse por algunos años.

Para lograr que el modelo sea permanente este debe ser independiente de los funcionarios de turno, es de trascendental importancia que el mismo sea adoptado y apoyado por el Directorio de las instituciones, con el fin de que sea el Directorio (para el

caso de las instituciones particulares), o el máximo organismo de control (para el caso de instituciones públicas), el responsable de velar por la continuidad del proceso ante los cambios que se puedan dar en los órganos directivos o en el entorno escolar en general.

Queda dicho que un modelo de calidad propio puede permitir que la gestión de calidad perdure, gracias a la generación de una nueva cultura de crear, transmitir y documentar el aprendizaje. En muchas ocasiones las instituciones ingresan a trabajar en modelos de calidad como una novelería o por cumplir con una certificación o lograr un membrete para mostrarlo a los clientes y partes interesadas. Si este es el enfoque la gestión de calidad no perdurará en el tiempo, puesto que debe nacer de una convicción que se vuelve posteriormente entusiasmo y mística pasando de esta manera a ser parte de la nueva cultura que marcará el rumbo de la escuela en los próximos años.

## **El Liderazgo**

El rol del líder, normalmente entendido como el Director General de una escuela o el liderazgo ejercido por el Consejo Directivo, conformado por los principales funcionarios de una institución educativa, es un determinante trascendente en el logro de los objetivos y el cumplimiento de la misión y visión en una institución educativa. Los directores y equipos directivos de las escuelas pueden influir considerablemente en la calidad de éstas y por ende, en su eficacia (Maureira, 2006).

Según el estudio realizado por Casassus (2003) en el contexto del LLECE (Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación), en aquellas

escuelas donde se ejerce y percibe un liderazgo en el rol del director, los estudiantes obtienen, en promedio, cinco puntos más que aquellos que no se encuentran en tal situación.

El líder, entendido como el Director General, debe tener la capacidad de influir sobre las personas y los procesos, ser un facilitador para la resolución de problemas, motivar constantemente en el logro de la visión compartida, gestionar el cambio para incrementar la calidad de los aprendizajes en el centro (Maureira, 2006).

Adicionalmente, el buen líder debe buscar la generación de un clima laboral positivo y una sana relación entre profesores y alumnos. “Cada escuela reclama un estilo distinto para ser coordinada de acuerdo a su nivel de desarrollo y a las características del contexto interno y externo en que dicho liderazgo se manifiesta” (Maureira, 2006, p.4e).

Según el modelo Malcolm Baldrige, el líder que va a guiar a una institución educativa hacia el logro de los objetivos estratégicos debe desarrollar la organización y adaptar sus procesos para asegurar la consecución de los mismos, enfocados en su misión y visión, reflejando así un compromiso con los valores organizacionales. El líder debe adicionalmente promover un comportamiento ético y legal, crear un ambiente para el desarrollo organizacional, crear una cultura en su equipo de trabajo que permita resultados consistentes y buena percepción de la calidad de su labor por parte de los estudiantes y directores.

Adicionalmente el modelo Malcolm Baldrige nos menciona que el líder debe crear un ambiente para el aprendizaje continuo de su equipo de trabajo, debe desarrollar

permanentemente sus habilidades de liderazgo y participar activamente en el desempeño de su organización y el desarrollo de futuros líderes.

Se debe recalcar la importancia clave que tienen en el liderazgo las facetas morales, simbólicas y culturales, no sólo importa qué hace el líder, sus conductas y habilidades, sino también sus creencias e ideales que orientan su actuación en el establecimiento escolar. (Conejeros, Manríquez y Solar, 2009).

La clave en la calidad de la educación está en el aula, pero un buen trabajo en el aula no asegura el cumplimiento de los objetivos si no hay un liderazgo instruccional y pedagógico, un trabajo articulado entre los profesores y una gestión escolar que entregue un apoyo a lo que ocurre en la sala de clases (Raczynsky y Muñoz, 2005). Al diseñar la interacción de los procesos dentro del SGC se deben enfocar que los mismos, ya sean los procesos gerenciales o de soporte (administrativos), contribuyan a la eficiencia de los procesos operativos (formación académica de los alumnos).

Para lograr una verdadera sinergia institucional, (se alcanza la sinergia cuando los logros alcanzados por un equipo son superiores a los que se conseguirían mediante la simple suma de acciones individuales), se requiere de un liderazgo comprometido, que lleve a una cultura de trabajo eficiente, a la búsqueda del logro de objetivos compartidos, que se transite del “yo” al “nosotros”, de la actuación “solitaria” a la actuación “solidaria” (Pérez y Valentín, 2006), en torno a una visión común.

En definitiva se debe complementar la necesidad de ese liderazgo comprometido con la realidad de que el liderazgo debe estar distribuido a través del establecimiento

escolar, dada la naturaleza compleja de la institución escolar, que demanda de niveles altos de conocimiento y habilidades diversas, que no son inherentes a un rol determinado en la institución (Conejeros, Manríquez y Solar, 2009).

Cada vez más las organizaciones innovadoras ofrecen a sus trabajadores mayor poder para opinar y construir conjuntamente el futuro de ellas. (Maureira, 2006), y continua Maureira en su artículo sobre Dirección y Eficacia Escolar comentando que esta nueva tendencia ha determinado que el liderazgo se haya tenido que resituarse en este nuevo escenario y considera que vamos a la abolición del estilo gerencial y endógeno que ejercían de manera omnipresente los directores de empresas hacia un liderazgo compartido, en el que el liderazgo es asumido por los diferentes niveles de la organización escolar y se manifiesta en organizaciones que aprenden, lo que concluye en una redistribución del poder y un realineamiento de la autoridad dentro de la organización.

### **La mejora continua**

Las instituciones deben saber evolucionar y reaccionar oportunamente a los cambios externos. Muy especialmente las instituciones educativas, una vez que las mismas tienen cercana dependencia con su entorno: familia y sociedad, deben saber adaptarse a su medio ambiente, desarrollando una cualidad de adaptabilidad, al igual que las especies animales y su evolución que les permiten sobrevivir según los cambios en su hábitat. Al reflexionar permanentemente sobre su actuar, las instituciones educativas

deben adaptarse en forma inteligente a su entorno cambiante (Pérez, 2000). Es en esta realidad que se asienta la necesidad de ser instituciones que aprenden sobre sus prácticas y mejoran día a día.

El mejoramiento continuo es un proceso ordenado y sistemático que le permite a una escuela conocer cómo está la institución en términos académicos, gerenciales y de ambiente escolar, saber a dónde se quiere llegar, establecer los caminos para hacerlo y compartir las aventuras del viaje (Alvariño, 2003). Este concepto es muy esclarecedor, puesto que nos lleva a partir desde donde estamos en los procesos (diagnóstico e información de indicadores), hacia donde queremos llegar (planeación estratégica, metas de los indicadores). El mejoramiento continuo como lo cita Alvariño (2003), parte de reconocer una situación no satisfactoria y requiere voluntad para superarla.

De la editorial del periódico Altablero (2004), se extrae que un plan de mejoramiento es una herramienta pedagógica para que las instituciones educativas puedan materializar los procedimientos, las acciones, los ajustes y las metas que guían el logro de sus objetivos comunes, de manera detallada y de acuerdo con los componentes de la gestión escolar: directiva, académica, administrativa, financiera y comunitaria

En el impulso hacia el mejoramiento y la calidad total educativa, la alta gerencia debe lograr aliados progresivos, sumar voluntades de los miembros de la comunidad educativa. Conforme se reflejan los resultados fruto del esfuerzo de mejoramiento y se transmiten de forma objetiva los mismos, sobre todo gracias al manejo de indicadores y el informe de auditorías internas al SGC, las partes relacionadas se motivan puesto que

se sienten parte de un proceso exitoso en el que todos crecen humana y profesionalmente, nace de esta manera un sentimiento de orgullo compartido por pertenecer a una institución que cada día hace mejor las cosas y que es un ejemplo para las demás.

Un SGC se crea con el fin de detectar las no calidades y eliminarlas oportunamente tomando las medidas correspondientes, dentro de un proceso de mejora continua que lleve a atacar los problemas desde su causas raíz y eliminarlas con el fin de que no vuelvan a ocurrir (Senlle y Gutiérrez, 2005).

La mejora de una institución educativa supone, necesariamente, transformar sus condiciones internas, tanto las relativas a los procesos de enseñanza/aprendizaje como aquellas otras relativas a su organización o funcionamiento (Fundación Instituto de Ciencias del Hombre, 2010).

Los centros educativos tienen una identidad que dado el rol que desempeñan no es comparable con el de otras organizaciones. En la búsqueda y aseguramiento de la calidad, se espera que los centros educativos evolucionen partiendo de su propia realidad y esencia, mediante un liderazgo participativo y prácticas de gestión exitosas, haciendo que cada institución mejore respecto a la situación en que se encontraba, esto es, que avance como organización de acuerdo a su proyecto pedagógico y su compromiso socio-cultural (Gairín, 2009).

Debemos insistir en que una de las herramientas para la mejora continua y el aseguramiento de un alto nivel de calidad en el tiempo es la realización de auditorías

regulares de calidad, al menos con una periodicidad de un año. Los resultados de las auditorías deben llevar a tomar acciones de mejora en procura de la eficacia de los procesos. Posteriormente a la realización de una nueva auditoría al proceso, se mide el impacto de las acciones de mejora implementadas y se repite el proceso en un ciclo regular y sin fin hacia la calidad total o excelencia.

Se debe lograr hacer de los colegios verdaderas instituciones inteligentes, que aprenden sobre su práctica diaria, que documentan el aprendizaje fortaleciendo las posibilidades de que los procesos se realicen con eficiencia y eficacia. La autoevaluación permanente debe asegurar el mejoramiento continuo del proceso y el cumplimiento de requisitos previamente determinados, de manera continua (Mejía, 2008).

Ante la salida de un funcionario ya sea administrativo o docente, el aprendizaje acumulado a través de su experiencia, muchas veces desarrollada en base a pruebas de ensayo-error, debe ser apropiado por la institución en la forma de documentar regularmente las nuevas prácticas, nuevas técnicas o estrategias desarrolladas.

Los autores Pérez y Valentín (2006) en su tratado sobre las escuelas que aprenden, invitan a ir de las organizaciones que aprenden, concepto que lo encuentran sobrevalorado, a la escuela educadora, como una vía analítico-comprensiva que lleve a una genuina institución comprometida con la calidad.

Sin embargo se encuentra en el material de los autores Pérez y Valentín, tan solo un cambio semántico entre lo que es una institución que aprende y su propuesta de una escuela educativa.

## **Los modelos de calidad**

Un modelo de gestión de calidad pretende crear un “idioma universal” de lo que se entiende por calidad en educación (Senlle y Gutiérrez, 2005).

Con el fin de lograr la calidad educativa, se deben tomar a la calidad y al mejoramiento continuo, como ejes y objetivos permanentes de la institución. Al momento de tomar las decisiones estratégicas se debe contar con herramientas que apoyen a la mejor gestión de los procesos. “Para esto existen modelos que permiten, de una manera metódica, bucear desde la autoevaluación hacia etapas en que la calidad se demuestra públicamente mediante sistemas de acreditación, certificación”. (Senlle y Gutiérrez, 2005, p.xvii).

El logro de la certificación no debe ser el objetivo principal de la implementación de un SGC, lo importante de llegar a obtener la certificación es saber que se están haciendo las cosas bien y mantenerse en el tiempo (García de Toba X., 2010). Más importante que la certificación por sí misma es el compromiso gerencial y la generación de una cultura de calidad que marque el rumbo de la institución.

Sin embargo, en una primera etapa, es posible que para generar esta cultura se deba mantener una certificación que nos impulse, forzados en el hecho de no perder dicho estatus, a mantener y continuar con el manejo del SGC.

## **La administración del cambio y el manejo cultural**

La calidad implica un cambio de cultura organizacional para lograr la eficacia y eficiencia del acto educativo. (Senlle y Gutiérrez, 2005). Se habla de ser eficaces y eficientes en la formación de los seres que integren la sociedad del futuro.

El camino hacia la calidad implica un cambio cultural, la calidad empieza con la educación y termina con la educación (Hernández, 2009). La cultura de calidad implica romper paradigmas y estereotipos, un compromiso con la persona y con la institución. Todo cambio serio afecta a las raíces mismas de la organización, un cambio en la organización supone un cambio de cultura, en definitiva un cambio de pensamiento de los miembros de la comunidad educativa. (Díez, 1999).

Esta nueva forma de pensar y obrar, demanda mística, renunciamiento, compromiso, coraje y sobre todo entusiasmo, puesto que el entusiasmo será el combustible para que el proceso se mantenga en el mediano y largo plazo. La calidad es un cambio profundo en la manera de pensar, de programar, de evaluar, de “sentir” la educación (Senlle y Gutiérrez, 2005).

Es fundamental que los maestros y toda la comunidad educativa se “adueñen” realmente de la propuesta, y la vivan como propia. Gabriela Ibáñez lo resume de la siguiente manera (Ibáñez, 2008, p.3):

Son decisiones y apuestas que sólo pueden hacer aquellos que tienen clara su vocación de servicio a la comunidad, el compromiso de cambiar para mejorar la vida de las personas a las que atienden, quienes entienden que en el complejo mundo de hoy tenemos que tomar el hábito de aprender en forma continua, de

autoevaluarnos, de volver a veces un paso atrás para saltar más lejos hacia adelante. Implica tener la inteligencia emocional y la capacidad intelectual de querer ser una escuela involucrada y proactiva de cara al futuro.

Adicionalmente, vivir en una cultura de calidad implica que en nuestro quehacer diario se debe actuar con una actitud crítica y reflexiva, lograr tener curiosidad científica fruto del gusto por aprender y tener desafíos. Es importante resaltar finalmente en la importancia de la autoeducación y formación constantes necesarias para responder a los nuevos desafíos que presentan nuestros clientes los alumnos y atrás de ellos los padres de familia y la sociedad.

Gracias al presente marco teórico, se han profundizado los conceptos claves de la presente investigación al rescatar los hallazgos más importantes fruto de la investigación bibliográfica, de la información obtenida se han extraído los conceptos más útiles con el fin de entender de mejor manera el problema y los objetivos planteados en el Capítulo 1.

### **Capítulo 3. Metodología de la Investigación**

En el presente capítulo se presenta un detalle de los métodos y herramientas metodológicas que se utilizaron para el trabajo de campo de la presente investigación. Se explica de qué manera estos métodos y herramientas llevaron a responder la pregunta de investigación planteada en el primer capítulo.

Se incluyen los elementos físicos, socio-culturales, económicos y normativos así como los participantes y el entorno social, entendido como las circunstancias que acompañarán al trabajo de investigación.

En la metodología se especifican la población a ser investigada, cómo se seleccionó la misma desde los parámetros técnicos, y los instrumentos para levantar la información, tales como entrevistas y análisis documental. Se concluye con una explicación de cómo se analizaron los datos obtenidos, las técnicas estadísticas y el proceso de conversión de los datos.

Estas herramientas utilizadas, se escogieron buscando siempre la congruencia entre el problema de investigación, el objetivo general, los objetivos particulares, la población a ser investigada y la muestra.

Se concluye con una declaración de los aspectos éticos que acompañan la investigación, incluyendo la autorización del Colegio donde se realizó la misma y de las demás personas que fueron investigadas, con una garantía de la confidencialidad con que será manejada la información obtenida.

## **Naturaleza de la investigación**

El enfoque utilizado a efectos de la presente investigación fue el cualitativo. Mediante este enfoque se logró profundizar en la investigación a través de entrevistas estructuradas, llegando de esta manera a la esencia del problema, con el fin de contestar las preguntas de investigación.

Desde la perspectiva cualitativa, la investigación pretende la interpretación de los fenómenos, puesto que un fenómeno por ser tal admite diversas interpretaciones. Muchas veces existe una interrelación entre el investigador y los objetos de la investigación, pero los resultados de la investigación serán válidos mientras constituyan representaciones auténticas de alguna realidad (Marqués, 1996).

Es necesario aclarar que como lo menciona el autor Sarramona (1990), no existe un método absolutamente seguro para eliminar el error en la elaboración y validación de las teorías científicas, de tal manera que cada procedimiento va a ser relativo y debe considerar el momento histórico y la naturaleza del conocimiento y los objetivos que se tratan de lograr. “Los métodos cualitativos deben seguir los estándares propios y no amedrentarse por los estándares de los métodos cuantitativos. La metodología cualitativa es esencialmente interactiva o sea rompe con una concepción instrumental” (Ruiz, s.f., pp.3,7).

El método cualitativo, fue por tanto, el más apropiado para dar una respuesta a la pregunta de la investigación del presente trabajo, siempre buscando los determinantes que influyen de mayor manera en el fenómeno investigado. De acuerdo a los autores

Hernández, Fernández y Baptista (2010), Patton define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. Es por ello que la presente investigación se centró en pequeñas muestras, cuyos integrantes fueron escogidos siguiendo una intencionalidad marcada por los objetivos de la misma.

El enfoque cualitativo pretendió durante la presente investigación obtener datos que permitieron alcanzar una noción general, pero real sobre el problema motivo de estudio; por lo que no necesitó aplicar gran cantidad de instrumentos para obtener los resultados.

Esta investigación se basó en métodos de recolección de datos no estadísticos, dicha recolección de datos consistió en obtener perspectivas y puntos de vista de los participantes, respetando su libertad y puntos de vista particulares, aclarando que como lo dice el autor Ruiz (s.f., p.3): “Los datos deben ser obtenidos de modo sistemático y no intrusivo”.

Como se abordó en el segundo capítulo, la calidad de la gestión educativa es un criterio subjetivo puesto que cuando se habla de calidad en general, esta depende del enfoque o paradigma de quien analice un producto o servicio determinado.

Para la presente investigación se parte de la premisa de que el mundo social es relativo y por tanto, tan solo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados. El propósito del método cualitativo consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La investigación llevó a profundizar en la comprensión del fenómeno estudiado, el mismo que se refiere a identificar en una escuela de educación básica ubicada en la Ciudad de Quito, República del Ecuador, cuáles son los ajustes en su estructura y estrategias institucionales a ser aplicados para alcanzar un cumplimiento permanente de los siguientes criterios tomados del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige: Planeamiento Estratégico; Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento; Gestión de Procesos y Resultados.

Es en la percepción de cada uno de los actores principales, directores y ejecutivos de mayor responsabilidad en la administración de los procesos, en donde reside la realidad de la eficacia de la gestión estratégica y de las formas de gobierno y organización de la institución. Más aún cuando se consideran que los modelos exitosos no deben ser copiados de una institución a otra, sin antes de ser aplicados considerar la naturaleza y esencia de la institución en particular donde serán implementados los cambios recomendados.

Otro de los elementos considerados para decidir trabajar con base a una investigación cualitativa fue que no existe información o investigación suficiente y de calidad sobre el desempeño de otras instituciones educativas similares en nuestro medio, lo que implica la poca o nula posibilidad de determinar parámetros o modelos de gestión que han dado resultados exitosos.

De igual manera, la limitación de los recursos disponibles y la naturaleza del problema investigado fueron aspectos importantes para definir la realización de una

investigación de tipo cualitativo, puesto que se requería profundizar en las preguntas de investigación.

El Colegio donde se realizó la investigación es una institución relativamente joven, que tiene diez años de actividad. Varios de los procesos están adecuadamente documentados e implementados, está pendiente la tarea de terminar la documentación de los demás procesos a través de la definición de sus procedimientos, manuales, políticas y formatos.

Este hecho generó un espacio para la realización de una propuesta que permita concluir con la documentación faltante y que una vez que la institución cuente con un sistema de gestión completo se puedan proponer los cambios estructurales y estratégicos a ser aplicados para llegar al logro de los grandes objetivos ligados a la misión y visión institucionales.

Una vez que no existieron hipótesis claras desde el inicio, fue necesario basarse en un diseño abierto y flexible, que permitió construir las mismas durante el estudio y el trabajo de campo, re-direccionando incluso los objetivos preliminares y ajustando el problema de investigación.

El enfoque cualitativo invita a no declarar hipótesis antes de que cualquier dato sea recolectado. La investigación cualitativa proporciona riqueza interpretativa, aporta flexibilidad, un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La pregunta de investigación fue contestada desde el ambiente en el que se desarrolla la institución motivo de este estudio. Investigando las aristas del fenómeno en el ambiente natural en el que operan los ejecutivos a ser investigados, relacionando las observaciones con el contexto y circunstancias en las que se desarrollaron los hechos.

Esta investigación se sustentó particularmente en los marcos de la fenomenología y el interpretativismo. Se trató de una investigación fenomenológica puesto que procuró explorar aquello que estaba sucediendo en el día a día de la institución. Hay una realidad en la gestión y formas de administrarse del colegio a ser investigado que determina el logro de ciertos resultados. A través de la investigación se debe revelar la conciencia colectiva de los hechos tal como están sucediendo. La fenomenología no parece tratar de la realidad sino de la representación de la realidad (Husserl, 1986).

Adicionalmente se tomaron herramientas del interpretativismo, puesto que al profundizar en la investigación de campo, se buscó una comprensión del sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida, los significados y las intenciones de las personas desde la perspectiva de las mismas.

Una vez que se utilizó el método cualitativo, los resultados de la presente investigación no pretenden ser generalizables, el objetivo fue aportar elementos para la respuesta a la pregunta de investigación.

Parte medular del trabajo de investigación fue el trabajo de campo, mediante el que se recolectaron los datos donde la información se generó, evitando distorsiones, malos entendidos o malas interpretaciones. Esto se pudo lograr mediante el análisis de la información desde la fuente, procurando mantener la esencia de la misma.

La estructura y estrategias implementadas han determinado en gran medida la calidad de los resultados obtenidos por el Colegio hasta la fecha. Mediante esta investigación adicionalmente se buscó descubrir los factores internos y externos de mayor impacto en los resultados finales, que afectan tanto en la forma en que está estructurado el Colegio como en la aplicación de las estrategias implementadas. Estos factores idealmente deben ser conocidos y controlados para poder alcanzar consistentemente los resultados esperados por la dirección.

### **Contexto del Estudio**

La presente investigación se realizó en un colegio de carácter privado, enfocado a la escuela media, con un total aproximado de 750 alumnos. El Colegio es una institución católica donde además de la formación académica se mantiene un eje formativo espiritual integrado al currículum de los alumnos.

Es necesario mencionar que la población estudiantil a la que se atiende, pertenece a un extracto socio-económico medio alto, donde por la cultura y realidad profesional de los padres de familia, el Colegio tiene el reto de cumplir con sus altas expectativas en cuanto al desarrollo y formación de sus hijos.

Ser una institución privada le permite al Colegio gestionar sus propios recursos, el Colegio mantiene un adecuado manejo y control presupuestarios privilegiando la inversión en las áreas académicas o formativas consideradas estratégicas o de prioridad coyuntural.

Sin embargo de ser una institución privada, el Colegio no tiene fines de lucro puesto que está constituido como una fundación, una organización no gubernamental,

que no persigue un rendimiento económico sino el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue fundada. Esta realidad determina que la rentabilidad que se genera de sus operaciones, sea reinvertida en la misma institución en aspectos como infraestructura, equipamiento de biblioteca, laboratorios, mejoras tecnológicas y otros.

Hace aproximadamente dos años el Colegio contrató los servicios de una empresa externa para la documentación de sus procesos, este proceso se ha cumplido en aproximadamente un 70% hasta la fecha, de tal manera que la presente investigación se realizó con el beneficio de un trabajo previo, gracias al cual existen algunos procesos que tienen documentación oficial, la que incluye procedimientos, políticas, manuales, instrucciones de trabajo y formatos.

El objetivo del Colegio al contratar a esta empresa asesora no fue lograr una certificación de la calidad de sus procesos, esto nació de la conciencia de sus principales directivos respecto a la importancia de manejar más profesionalmente sus operaciones. En este caminar se han definido unos primeros indicadores de desempeño, los que comienzan a ser monitoreados.

El hecho de que el Colegio haya iniciado con la documentación de algunos procesos sumado a los resultados de la presente investigación, permitirá que partiendo de los lineamientos del Modelo Malcolm Baldrige se puedan plantear recomendaciones a la dirección general para redirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de los parámetros establecidos por dicho modelo en los criterios de: Planeamiento Estratégico; Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento; Gestión de Procesos y Resultados. De esta manera se podrán llevar a buen puerto los esfuerzos iniciados hace un año, cuando se contrató la asesoría externa.

Durante el proceso de investigación se tomó información de campo de los principales directivos y demás funcionarios responsables de los procesos medulares de la organización. Los nombres particulares de los funcionarios han podido ser expuestos en el trabajo de investigación una vez que existió la autorización oficial de la autoridad competente para la realización del presente trabajo.

### **Población y muestra**

El enfoque cualitativo pretende obtener datos que permitan tener una noción general, pero real sobre el problema motivo de estudio; por lo que no necesita aplicar gran cantidad de instrumentos para obtener resultados. Al respecto González (2002) dice que la información expresada por un sujeto concreto puede convertirse en un momento significativo para la producción de conocimiento, sin que tenga que repetirse necesariamente en otros sujetos.

Para efectos de esta investigación, de acuerdo al enfoque y alcance de la misma, la población investigada estuvo integrada por los responsables de los procesos gerenciales, académicos y administrativos. En este estudio el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Para la selección de la muestra se identificaron a quienes podían proveer información de calidad al interior del Colegio. Es así que siguiendo la metodología se tuvo cuidado respecto a: 1) desestimar o no elegir a casos que deberían ser parte de la muestra, 2) incluir a casos que no deberían estar porque no forman parte de la población y 3) seleccionar casos que son verdaderamente inelegibles .

El objetivo del muestreo cualitativo es comprender a fondo el fenómeno investigado, es un método no probabilístico, por eso el investigador trabajó sobre muestras seleccionadas intencionalmente, desde las cuales puede aprenderse mucho del fenómeno indagado (González, 2002).

Es así que dado el pequeño tamaño de la población, la investigación se realizó con todos los responsables directos de los procesos, que fueron siete personas, con la aclaración de que hay personas responsables de dos o más procesos. Por la limitación del tiempo, la investigación no se realizó con los demás empleados que participan en los procesos, principalmente el equipo de profesores del Colegio, considerando adicionalmente el limitado tiempo con que el investigador pudo contar para interactuar con los profesores.

Los directivos y funcionarios que fueron investigados, son profesionales en sus diferentes áreas de acción que tienen algunos años de experiencia en su campo y en el Colegio en particular, son personas que conocen a fondo la filosofía de la institución y han participado cercanamente durante el último año en la documentación de los procesos antes descrita.

Adicionalmente se analizó la documentación ya generada para la operación de los diferentes procesos, son aproximadamente doscientos documentos entre los que están incluidos políticas, procedimientos, instrucciones de trabajo, manuales y reglamentos. Para efectos de la presente investigación se tomaron también en cuenta a los formatos por considerar que son los documentos de uso más regular y que por tanto pueden generar con mayor posibilidad la cultura de trabajar en base a un sistema de documentos.

Por otro lado, el análisis de la documentación se realizó de manera sistematizada teniendo siempre claro el objetivo: qué se desea observar y para qué. En este análisis es importante no confundir los hechos con la interpretación que puede hacerse de ellos. Por eso se registraron con la mayor objetividad posible los hallazgos encontrados.

Dada la naturaleza abierta que debe tener toda investigación cualitativa, se pudo durante el proceso de investigación, ampliar la gama de preguntas realizadas, con el fin de obtener más datos que permitan interpretar la realidad desde otra perspectiva.

Se trató por tanto de una investigación que construyó conocimiento mientras acogía la complejidad, la ambigüedad, la flexibilidad, la singularidad y la pluralidad, lo contingente, lo histórico, lo contradictorio y lo afectivo, entre otras condiciones propias de la subjetividad del ser humano y su carácter social (González, 2002).

La herramienta utilizada para la investigación con los responsables de los procesos, fue una entrevista semi-estructurada, se diseñó un plan de entrevista con preguntas detonadoras, las mismas que permitieron levantar la información necesaria a efectos de la presente investigación (Apéndice A). Esta herramienta fue validada con un funcionario externo a la institución con el fin de poder depurarla antes de su aplicación.

Los autores Giroux y Tremblay (2004), recalcan que cada vez que se desea trabajar sobre una realidad social poco estudiada, ya sea para profundizar su estudio o porque hace referencia a un fenómeno de actualidad sobre el que necesariamente hay poca información, la entrevista es el método más indicado para recopilar datos,

especialmente si se desea obtener información sobre comportamientos que tienen la particularidad de ser privados o íntimos.

Durante la realización de la entrevista se puede desviar el rumbo de la investigación, abriendo horizontes muy interesantes (Giroux, Tremblay, 2004), lo que puede determinar un nuevo enfoque al estudio, incluyendo la ampliación de la muestra, la redefinición de los instrumentos de medición, el replanteamiento de las hipótesis o incluso cambios a la pregunta de investigación.

Para la realización de estas entrevistas se siguieron los siguientes pasos:

- Se obtuvo la aprobación para la realización de la entrevista, utilizando para ello el formato incluido en el Apéndice B.
- Se dio una breve explicación de la investigación en marcha y sus objetivos.
- Se procedió a realizar la entrevista en el día y hora acordados (definiendo previamente para ello el tiempo que duraría la entrevista).

Para el campo de Planeamiento Estratégico y de Medición, Análisis y Evaluación del Desempeño Organizacional, se incluyeron en la entrevista al Director General y al Gerente General, responsables de los procesos de Gestión Gerencial y de Gestión de los Procesos respectivamente, las preguntas específicas incluidas en el MMB. De igual manera para el campo específico de gestión tecnológica, la entrevista se realizó con el responsable de Gestión Tecnológica del Colegio incluyendo aquellas preguntas determinadas específicamente para este campo en el MMB. Es necesario aclarar que estas preguntas se han incorporado en guías específicas incluidas en el Apéndice A.

Adicionalmente, para la investigación de los documentos se desarrolló una lista de chequeo, que permitió validar si el documento cumple con los requisitos para aportar a la mayor eficiencia y eficacia del proceso, esta lista está incluida en el Apéndice C.

Antes de emprender la operación de recolección, es necesario probar el instrumento de recolección, cualquiera que éste sea. (Giroux, Tremblay, 2004). Esta verificación se llama prueba piloto del instrumento de recolección de datos y se aplicó para las guías de preguntas para la entrevista semiestructurada y para la lista de chequeo. La prueba piloto buscó también medir el tiempo que tomaría su aplicación y verificar que las consignas sean claras y la tarea realizable.

Es así que la Lista de Chequeo, previa su aplicación fue puesta a consideración del Ing. Pablo Ubidia Morán, experto en temas de aseguramiento de calidad, para obtener su retroalimentación y lograr de esta manera la depuración del instrumento.

Por último, es importante mencionar que para la elaboración de los instrumentos de recolección, fueron considerados los objetivos de la presente investigación, incluidos en el Capítulo 1.

Una vez recibida la retroalimentación de las entrevistas realizadas y de la investigación documental, la información fue procesada, mediante un análisis inductivo e interpretativo, que acercó a una visión múltiple y a la posibilidad de construir la realidad. “El conocimiento es una producción constructiva e interpretativa, no es una suma de hechos definidos por constataciones inmediatas del momento empírico. Su carácter interpretativo es generado por la necesidad de dar sentido a expresiones del sujeto estudiado” (González, 2002, p.5).

La información fue confrontada buscando encontrar patrones o características similares. Durante el proceso de investigación de campo y especialmente al momento de analizar los datos, se deben prever y eliminar los sesgos que se hayan podido generar durante la recolección de datos, esta es una característica que puede diferenciar a una investigación bien realizada de aquellas que constituyen un fracaso (Giroux, Tremblay, 2004).

Considerando la importancia de eliminar estos sesgos, los datos recolectados fueron analizados en forma interpretativa y organizados a través de categorías, procurando encontrar patrones de comportamiento que llevó a conclusiones preliminares o hipótesis de trabajo.

Una vez obtenidas estas conclusiones preliminares y la información clave gracias a las entrevistas estructuradas y del análisis de la documentación realizado, el siguiente paso fue responder las preguntas incluidas en el Modelo Malcolm Baldrige (MMB) en relación a los campos: Planeamiento Estratégico; Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento; Gestión de Procesos y Resultados.

El resultado de esta investigación, ha sido resumido en un informe a ser presentado a la Dirección General del Colegio, incluyendo las propuestas de los cambios a la estructura y estrategia recomendados para lograr una mayor calidad en la gestión institucional. Este informe se presenta en el capítulo 5 de la presente tesis.

La información de la investigación documental servirá de retroalimentación para el Gerente General, responsable de la gestión de los procesos, con el fin de que la

documentación sea depurada, una vez que los cambios hayan sido aprobados por los responsables finales de cada uno de los procesos involucrados.

### **Aspectos éticos**

La investigación cualitativa tiene una especial complejidad, puesto que tiene que ver con la persona y su dignidad, comprensión, protagonismo y cultura como el eje central de la acción investigadora (González, 2002). El autor González enfatiza en que la categoría de persona, central en ámbito ético, se expresa como interlocutor válido, cuyos derechos a la réplica y la argumentación tienen que ser pragmáticamente reconocidos.

Gracias al consentimiento informado los individuos que participaron en la investigación lo realizaron de forma voluntaria y puesto que consideraron a la misma compatible con sus valores, intereses y preferencias. El formato que se utilizó para este consentimiento, se encuentra en el Apéndice “B”: solicitud para realización de entrevistas.

Para tal efecto los funcionarios entrevistados conocieron sobre la finalidad y beneficios de la investigación a ser realizada. Su decisión de participar o no fue libre tal como lo recomienda el autor González (2002) en su tratado sobre los Aspectos Éticos de la Investigación Cualitativa.

De igual manera se logró la aprobación de la dirección general del Colegio para la realización de la presente investigación, utilizando para ello la carta-autorización

incluida en el Apéndice D. En dicha autorización queda claramente estipulado que la información recabada de la presente investigación se utilizará exclusivamente para los fines de la presente investigación.

Los aspectos éticos de la investigación no concluyen con la aceptación informada de los participantes, implican adicionalmente permitir que el sujeto cambie de opinión, dar a conocer los resultados de la investigación a los entrevistados, y cuidar el bienestar de los sujetos que participan durante el proceso de investigación (González, 2002). Estos aspectos fueron celosamente considerados durante el proceso de investigación.

Las herramientas que se utilizaron para el trabajo de campo fueron diseñadas cuidando que las mismas permitan obtener información de calidad a efectos de poder entender la realidad de la institución y sobre esta base realizar una propuesta de mejora institucional.

Se definieron los funcionarios a ser investigados y el tipo de documentación a ser analizada, manteniendo especial cuidado en cumplir con las normas éticas en cuanto al respeto y cuidado de las personas con que se interactúe y el manejo estrictamente confidencial de la información obtenida.

Tener bien definidos los aspectos metodológicos tales como el método de estudio, los instrumentos, la muestra, las autorizaciones y la forma de clasificación de los datos obtenidos, fue de gran importancia para el logro de los objetivos de la presente investigación.

Por último, considero que contar con una metodología claramente definida permitió en buena medida obtener información de calidad e invertir eficientemente los

limitados recursos disponibles. En el siguiente capítulo de la tesis se presentan los resultados frutos del trabajo de investigación y el análisis de los mismos.

## **Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados**

En el presente capítulo se presenta el análisis de datos y los resultados fruto de la investigación de campo realizada. Esta investigación se basó en la metodología descrita en el Capítulo 3, la misma fue realizada en un colegio particular de educación básica ubicado en la ciudad de Quito, capital del Ecuador.

La pregunta de investigación, sobre la cuál se diseñaron los instrumentos y objetivos del trabajo en campo es: “Identificar en una escuela de educación básica ubicada en la Ciudad de Quito, República del Ecuador, cuáles son los ajustes en su estructura y estrategias institucionales a ser aplicados para alcanzar un cumplimiento permanente en el tiempo de los siguientes criterios tomados del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige: Planeamiento Estratégico; Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento; Gestión de Procesos y Resultados”.

El objetivo general de este trabajo de investigación ha sido aportar a la mayor eficiencia sostenida en la gestión del Colegio en el que se realizó la investigación, gracias a un informe final que contengan propuestas a la dirección general relacionados con ajustes a su estructura y estrategias organizacionales, mediante directrices de cómo aplicar, considerando su realidad y naturaleza, las herramientas propuestas por el modelo Malcolm Baldrige en los campos de: Planeamiento Estratégico; Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento; Gestión de Procesos y Resultados.

Se deben recordar también los objetivos específicos del presente trabajo de investigación:

- Identificar, dentro de los campos especificados anteriormente, las herramientas del modelo Malcolm Baldrige que puedan tener mayor aplicabilidad en este centro escolar y generen resultados evidentes en el corto plazo, motivándole a implantar mejoras cada vez más exigentes en el camino hacia la calidad institucional.
- Impulsar la elaboración de un plan de acción para la aplicación de este modelo de gestión.
- Procurar directrices a los directivos de dicho centro escolar para desarrollar e implantar de manera consistente en el tiempo un modelo de calidad de gestión ajustado a su realidad, objetivos institucionales y los requerimientos y expectativas de las partes interesadas: padres, profesores, estudiantes.

La investigación fue realizada de forma cualitativa según lo descrito en la metodología. Se realizaron entrevistas estructuradas siguiendo el formato incluido en el apéndice A, sin embargo en la marcha de la investigación y con el fin de seguir los lineamientos del modelo Malcolm Baldrige se consideró necesario desarrollar guías específicas para la entrevistas a los responsables de gestión tecnológica, Gestión Financiera y Gestión de Recursos Humanos. La transcripción de estas entrevistas se encuentra en el Apéndice A.

Siguiendo los lineamientos metodológicos, antes de iniciar el trabajo de campo se obtuvo la aprobación para la realización del mismo de parte del Director General del Colegio, la Sra. Mónica Cornish de Arteta, esta autorización quedó registrada según el formato incluido en el Apéndice D.

### **Análisis de hallazgos**

Cómo esta estipulado en los lineamientos metodológicos, la información obtenida de las entrevistas ha sido confrontada buscando así encontrar patrones o características similares, es así que se ha podido llegar a determinar factores repetitivos y encontrar regularidades que nos han permitido generar hipótesis o conclusiones preliminares:

<b>Ámbito del Modelo Malcolm Baldrige</b>	<b>Hallazgos de la investigación</b> (Obtenidos de las entrevistas estructuradas realizadas)	<b>Comentarios</b>
2. Planeamiento estratégico	Se inició un proceso de planeación estratégica hace dos años, los planes de acción no se cumplieron y los objetivos estratégicos no se socializaron.	
	La dirección general ha definido indicadores para los principales procesos, los mismos que comienzan a ser medidos y serán monitoreados en corto plazo.	No existen a la fecha planes de acción para mejora de los resultados de los indicadores.
	La misión y visión institucionales están definidas y son medianamente conocidas por los responsables.	Para la definición de los objetivos se considera la visión institucional, aun cuando no existe una planeación estratégica.
4.1. Medición,	Se realizan encuestas anuales de	La dirección general usa esta

Análisis y Evaluación del Desempeño Organizacional	satisfacción del cliente tanto externo como interno. Estos resultados no son socializados suficientemente con los dueños de los procesos.	información para definir el Plan Operativo del siguiente año. Este plan se socializa solo con los responsables de los macro procesos administrativo, académico y de formación.
	Existe una batería de indicadores macros, que comienzan a ser monitoreados. Estos indicadores están incluidos en el Apéndice E.	Estos indicadores han sido utilizados preliminarmente en algunos de los consejos tanto académico como directivo.
4.2. Gestión de la Información y del Conocimiento	Se han implementado varias mejoras tecnológicas, especialmente en el centro de datos para el mayor resguardo y seguridad de la información.  Se mantienen políticas de respaldos regulares a nivel usuarios y servidores.	Existen varios problemas en cuanto a la calidad de la información por defectos en los sistemas de información de notas principalmente. (Este sistema es subcontratado a un proveedor externo).
6. Gestión de procesos	Existe un SGC (Sistema de Gestión de Calidad) conocido por los responsables de los procesos, pero el mismo se ha limitado a ser un depósito de documentos codificados.	No existe en general una cultura de manejo sistémico, búsqueda de mejoramiento continuo y cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. Se percibe una implementación del SGC que ha quedado a medio camino.
	Los responsables de los procesos si conocen los objetivos generales del mismo.	Sin embargo no conocen sobre los indicadores definidos por la Dirección General.
	Aun que no se tiene una perspectiva global del macro proceso, se identifican las principales demandas de sus clientes internos que pertenecen a otros procesos.	
	Se percibe aún una cultura de manejo por departamentos y no por procesos, en algunos casos (p.e. el proceso financiero contable) no se percibe conciencia de la importancia de la interacción con los demás procesos.	El gerente financiero comenta que cada quien debe preocuparse de sus funciones y hacerlas bien.
	En general no hay una cultura de controlar la calidad de los elementos de	En el área de gestión tecnológica con regularidad se

	<p>entrada, en muchas ocasiones esto genera reprocesos.</p>	<p>deben volver a realizar ajustes a los reportes del sistema puesto que no se entendió bien que es lo que requería el cliente interno.</p>
	<p>En general no existe una cultura de validación del producto o servicio final antes de entregarlo al cliente interno o externo.</p>	<p>Las áreas académicas principalmente se quejan de excesiva cantidad de trabajo y de hacer las cosas al apuro, por lo que no se puede revisar la calidad antes de la entrega (reportes de visitas académicas, presentación de proyectos, evaluaciones y otros similares)</p>
	<p>Se genera falta de productividad, una vez que las funciones no están suficientemente claras y definidas para cada uno de los puestos.</p> <p>Esto por ejemplo se encuentra entre las funciones de los directores de sección y la Directora Académica, entre el Jefe de Tecnología y la Secretaria General.</p>	<p>Pese a que existe un manual de funciones, el mismo no ha sido suficientemente socializado ni depurado.</p>
	<p>Los procesos tienen regularmente los recursos disponibles, sin embargo los procesos académicos consideran que sus requerimientos deberían satisfacerse con mayor agilidad.</p> <p>Se requiere implementar mayor tecnología en las aulas (pizarras electrónicas principalmente)</p>	<p>El presupuesto del Colegio está suficientemente financiado, los responsables de los procesos generan regularmente requerimientos fuera de presupuesto por motivos emergentes (p.e. temas tecnológicos) o estratégicos (adquisición de software, nuevas herramientas para laboratorios)</p>
	<p>Se encuentra un desperdicio de recursos en el área de tecnología, por sobredimensionar las necesidades del usuario final.</p> <p>Se percibe un excesivo número de profesores requerido para cumplir con el plan de formación del colegio, especialmente la coeducación diferenciada.</p>	<p>El Colegio ofrece una educación personalizada y educación diferenciada. (Varones y mujeres son separados en ciertos niveles y</p>

		ciertas materias).
	Se determinaron mejoras en el último año en algunos procesos, tan solo unas pocas han sido documentadas en el SGC.  Otras mejoras se han realizado en la infraestructura (aulas, biblioteca) y tecnología (nuevos sistemas, equipos de respaldo, software protección de la información, implementación de laboratorios)	
	Existe mucha inquietud en cuanto al desperdicio de tiempo en las reuniones del Consejo Académico y la poca utilidad del mismo, puesto que algunas decisiones no son instrumentadas por falta de seguimiento.	Las reuniones son semanales y duran aproximadamente 4 horas.
	Existe un procedimiento para realizar la evaluación del desempeño, el mismo que no se cumple principalmente en las áreas académicas.	Los entrevistados expresan que valoran la importancia de las evaluaciones pero que no tienen tiempo para realizarlas.
7. Resultados	Se mide la satisfacción del cliente en forma anual desde hace 4 años, por tanto se tiene una tendencia.	No se tiene información de la competencia como para realizar una comparación.
	No existen mediciones específicas del clima laboral.	Se extraen conclusiones preliminares del clima laboral, por preguntas incluidas en la encuesta anual, la misma que es contestada también por los profesores y empleados.

Los resultados obtenidos de estos factores repetitivos, son considerados relevantes una vez que ayudan a responder la pregunta general y los objetivos de la investigación. Los considerados más relevantes según el criterio de los funcionarios entrevistados, se presentan a continuación:

En cuanto a la formulación y manejo de objetivos, se puede concluir preliminarmente que en todos los casos, los responsables de los procesos entienden cuáles son los objetivos generales del proceso que manejan, en cuanto a la interrelación que el mismo tiene con los otros procesos generales, saben porque existe su proceso y que se espera del mismo a nivel general, pero se ha encontrado que los objetivos no están oficialmente definidos y controlados desde la dirección general.

Este aspecto es de gran importancia puesto que tal como lo menciona el marco teórico, uno de los factores que explican la eficacia escolar y específicamente en cuanto a la gestión institucional es mantener objetivos superiores, claros y concretos.

Es así que los responsables de los procesos mencionan objetivos de los mismos en base a su experiencia e incluso sentido común. Por ejemplo el responsable de Tecnología habla de automatizar los respaldos, centralizar la información; el responsable de Gestión Financiera considera que su principal objetivo es el cumplimiento de fechas y confiabilidad de la información presentada en los reportes financieros para uso interno y para las entidades de control; el responsable de Gestión de Recursos Humanos, propone lograr mayor bienestar de los colaboradores a través de un mejor clima laboral, buscar que los empleados trabajen con amor al Colegio y que este se transmita a todo el equipo.

En el área académica los directivos entrevistados, responsables de las secciones preescolar, primaria y secundaria, coinciden que los objetivos centrales son el cumplimiento del currículum del Ministerio de Educación y lograr altos estándares de resultados académicos de los estudiantes. En el área de preescolar se determina como de especial importancia el desarrollo de correctos hábitos de estudio.

Una sugerencia de la directora de primaria es que los profesores deben evolucionar de un acompañamiento o *coaching* en los niveles iniciales a una supervisión en los niveles mas altos de la educación primaria, pues solo de esta manera se generarán los hábitos de estudio que les permitirán a los alumnos ser eficientes en la escuela secundaria. La directora de preescolar mencionó como objetivo general el que los alumnos aprendan jugando, disfruten de asistir a clases, pues esto puede marcarles positivamente en el resto de su vida estudiantil.

Se debe relieves la buena cultura de servicio por parte los responsables de los procesos administrativos, por ejemplo los responsables de las áreas de gestión tecnológica, del área de gestión financiera y contable y de servicios generales mencionaron como principal objetivo apoyar el desempeño del área académica para el logro de sus resultados, dando respuestas eficaces y eficientes.

Como lo registra el marco teórico, al ser las escuelas estructuras multidimensionales, con la intervención de algunas variables, los modelos deben incorporar suficientes componentes para lograr ser eficaces y eficientes (Ortega y Federico, 2008).

En cuánto a la pregunta en relación a de qué manera los procesos contribuyen al éxito organizacional, los responsables de los mismos están muy empoderados de sus funciones y conocen el alcance y objetivos de su proceso, por otro lado consideran clave el trabajo de sus equipos para el éxito y crecimiento del Colegio.

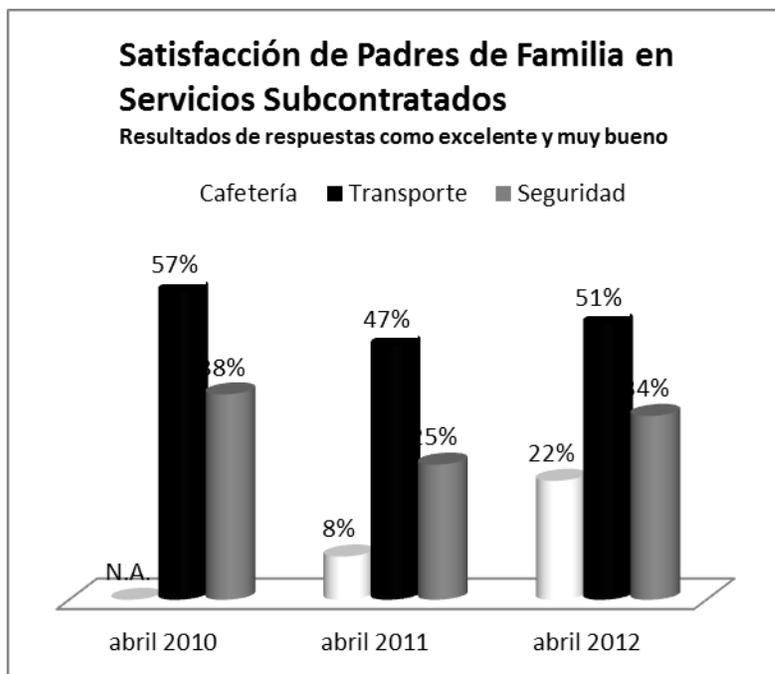
En esta misma línea, el responsable del proceso de gestión financiera mencionó que su mayor contribución al éxito del Colegio es el cumplimiento de sus tareas con la

calidad necesitada. Si el área financiera está en orden, esto transmite seguridad y estabilidad para las demás áreas y confianza para los empleados. A decir de la Gerente Financiera: “el área financiera refleja y contagia la cultura organizacional”.

El proceso de recursos humanos a través de sus subprocesos: selección, inducción, capacitación y evaluación, contribuye con el mantenimiento de un equipo de profesores y empleados bien formados académicamente y sobretodo muy sólidos en su aspecto humano.

El área académica, nos habla del cumplimiento a través del trabajo en equipo tanto de la misión como de la visión institucional, procurando para ello la apropiación en el día de trabajo de estos objetivos por parte del equipo de profesores.

En cuanto se refiere a la existencia de indicadores de desempeño para el control y mejora de los procesos, se debe resaltar el hecho de que algunos de los responsables de los procesos manejan indicadores internos, por ejemplo el área financiera que mantiene indicadores como el control presupuestario, niveles de liquidez y endeudamiento, manejando incluso tendencias. El proceso de gestión de infraestructura y servicios que mantiene indicadores de satisfacción general de estudiantes y padres de familia. Los resultados de la encuesta de satisfacción en cuanto a servicios subcontratados, se presentan en la Figura 1, esta información fue tomada de fuentes primarias internas del colegio:



*Figura 1. Satisfacción en servicios subcontratados*

Se debe mencionar sin embargo que a nivel general los responsables de los procesos no conocen acerca de los indicadores del Colegio, los que si están definidos y conocidos a nivel de la dirección general y gerencia general.

Al evaluar el control de calidad que realizan de los elementos de entrada de sus procesos, los responsables de los mismos mencionan que es muy importante conocer qué es lo que requiere el cliente interno, entender cuál es la real necesidad de producto o servicio que necesita puesto que en ocasiones el cliente interno no tiene muy claro o no ha definido el alcance de su requerimiento, aspecto que salió con especial fuerza en la entrevista con el responsable de gestión tecnológica.

En las áreas administrativas en general los entrevistados consideran muy importante realizar el control de los aspectos formales de los documentos recibidos (p.e.

facturas que cumplan con los requerimientos fiscales, formatos con la información completa requerida) y la revisión en su contenido en cuanto a que la información sea clara y esté completa (p.e. plantillas presupuestarias, requerimientos de personal, necesidades de capacitación, reportes de horas extras y otros).

Se debe resaltar que algunos de los jefes de procesos relievaron la necesidad de revisar que los elementos de entrada cumplan con los requerimientos establecidos en los documentos oficiales ingresados al Sistema de Gestión de Calidad SGC que mantiene el Colegio (manuales, políticas, procedimientos).

Adicionalmente considero importante destacar la recomendación del Gerente Administrativo en cuanto a que los requerimientos de entrada deben ser procesados considerando estándares de consumo anteriores, por ejemplo requerimientos de material escolar en relación al número de estudiantes, la compra de repuestos en base a la rotación de inventarios según los niveles históricos, el consumo de servicios de telefonía en relación con las estadísticas de uso de estos servicios.

Esto es especialmente importante en el Colegio en el que se ha realizado la presente investigación puesto que la institución está en continuo crecimiento en el número de estudiantes y docentes.

La reflexión de los directores de sección académicas ante la pregunta de cómo controlar los elementos de entrada, los llevó a cuestionar hasta qué punto se debe mantener una política de aulas inclusivas, puesto que el Colegio en general recibe estudiantes con problemas emocionales y de aprendizaje. Lo que no está claro es hasta qué punto el Colegio está preparado para educar a estudiantes en esta situación dependiendo del grado de dificultad que tenga cada estudiante en particular.

Este es un tema considerado de especial importancia por los directivos, puesto que el no tener claramente definidas las políticas en cuanto a la admisión de estudiantes con dificultades afecta el normal desarrollo de la planificación curricular y por tanto los resultados finales de los procesos académicos y formativos.

Por otro lado, los tres directivos de las secciones preescolar, primaria y secundaria coinciden en que el Colegio al ser un colegio católico debe tener una política tolerante y de puertas abiertas, el problema está en no tener la tecnología aún desarrollada para poder atender estos casos particulares.

En cuanto al control de calidad para que el producto o servicio cumpla con las expectativas del cliente final, debo decir que se está desarrollando una buena cultura de autoevaluación, lo que permitirá a la institución obtener de forma proactiva retroalimentación del cliente final con el fin de depurar los procesos y entrar así en un proceso de mejora continua.

De igual manera en la investigación de campo se pudo determinar que no hay una buena cultura de rendición de cuentas en la institución. Los responsables de los procesos se limitan en muchos casos a cumplir, pero al no tener indicadores definidos desde la dirección general, no se preocupan suficientemente por el grado de calidad en el cumplimiento de sus funciones o de las funciones de sus colaboradores.

Es muy común, a decir de los entrevistados, que se cumpla con los plazos establecidos y los aspectos de forma, descuidando los aspectos de fondo tales como la calidad de la información y del producto o servicios entregados.

Este aspecto está resaltado en el marco teórico: Un SGC se crea con el fin de detectar las no calidades y eliminarlas oportunamente tomando las medidas correspondientes (Senlle y Gutiérrez, 2005).

Al momento de realizar las evaluaciones de desempeño de sus colaboradores por parte de la dirección general, estas se basan en buena medida en criterios subjetivos dada la limitación que implica el no tener suficientemente socializados los indicadores de desempeño de los procesos y las tendencias de los mismos.

Se debe mencionar que al no contar con una cultura de autoevaluación o búsqueda regular de mejoramiento continuo, es común que los responsables de los procesos se limiten a cumplir con la gran cantidad de trabajo que demanda el Colegio y terminan atendiendo los temas urgentes, relegando los temas importantes, tales como desarrollo de nuevas políticas o procedimientos, reorganización de los métodos de trabajo o rediseño de formatos para optimizar el uso de tiempos y recursos entre otros.

Del trabajo de campo realizado se ha podido detectar que no se ha generado la cultura de vivir y trabajar en base a un sistema de manejo documental, tema no monitoreado e impulsado por algunos de los directivos responsables. Del marco teórico recordamos que es medular el compromiso de la alta gerencia o de la dirección general de las escuelas, puesto que la implementación de un sistema de calidad implica un cambio cultural, el mismo que puede ser logrado siempre que exista un proceso continuo en el tiempo e impulsado por los principales ejecutivos.

En las secciones académicas se pudo encontrar una mejor escuela de control de calidad de los elementos de entrada, puesto que las secciones que reciben estudiantes en niveles intermedios, primaria y secundaria, emiten una evaluación diagnóstica de los

conocimientos y habilidades desarrolladas por los estudiantes y esta evaluación es un elemento para el análisis de mejoras en los niveles inferiores en cuanto a los planes curriculares o la definición de planes de capacitación para los profesores.

Es interesante resaltar que en procesos particulares como los de gestión tecnológica y el de servicios generales e infraestructura, se ha desarrollado la buena escuela de validar que los productos o servicios cumplan con las especificaciones del cliente final antes de su entrega. Por ejemplo el desarrollo de nuevas herramientas en los sistemas de notas las mismas que son validadas previamente en ambientes de prueba.

En lo referente a actividades de los procesos que por no generar valor deberían ser eliminadas, debo relatar como un hallazgo trascendente la pérdida de muchas horas de trabajo por parte de las directoras de sección académica en reuniones del Consejo Académico. Aquí se ha encontrado un gran campo de mejora por el gran costo operativo que tiene el que el Consejo no sea eficiente en la toma de decisiones y el seguimiento al cumplimiento de las mismas.

En cuanto a este Consejo Académico, el mismo que se reúne todas las semanas, de las entrevistas se han obtenido algunas sugerencias para su mejor manejo, tales como dividir el Consejo por sección académica, tratar en las reuniones tan solo los temas para los cuáles fueron convocados, limitar el tiempo máximo de cada reunión, llevar actas y controlar el cumplimiento de los compromisos acordados.

Por parte de los procesos académicos se percibe cierta burocracia en el área administrativa en general, por ejemplo las directoras de sección preescolar y de primaria se quejaron de los varios pasos a seguir para temas sencillos tales como una autorización

de copias a color, para la reserva de una sala de audiovisuales o para la organización de una salida de observación académica.

Al analizar la documentación, en áreas administrativas se detectaron ciertas funciones que no están claras lo que genera duplicación de esfuerzos y en ocasiones fricciones entre los empleados, especialmente esto se da entre los procesos de gestión tecnológica y la secretaría general del Colegio, puesto que no está claramente definido el alcance de las funciones de la secretaría general y en algunas ocasiones el personal de gestión tecnológica debe realizar tareas operativas que no le corresponden relacionadas con la interacción con el sistema de notas, tales como ingresar información o parametrización de horarios de clase y materias por profesor.

En cuanto se refiere a la disponibilidad de recursos para el cumplimiento de los objetivos, los responsables de los procesos coinciden en que dentro de las limitadas posibilidades del presupuesto, sus requerimientos básicos han sido atendidos. En ciertos procesos se reclama la existencia de personal de apoyo adicional, cómo es el caso de los procesos de recursos humanos y de gestión tecnológica.

Otros requerimientos se refieren particularmente a mejores beneficios salariales para los empleados, mayor presupuesto para capacitación, mejor infraestructura deportiva, mas material lúdico y didáctico, mayor tecnología en las aulas y laboratorios (pizarras electrónicas particularmente).

Uno de los campos donde se perciben posibilidades de ahorro en el costo de los procesos es en el área tecnológica, donde el responsable de este proceso considera que en ocasiones se compran equipos con alta tecnología y luego no se los utiliza aplicando

las diferentes herramientas a su alcance, ya sea por limitaciones técnicas del usuario o por falta de tiempo para implementarlas.

En el proceso de gestión financiera se considera que en general en el Colegio hay demasiado uso de papel y consumo de repuestos para impresoras, se sugiere implementar la emisión de transferencias electrónicas para el pago a los proveedores y la elaboración de roles de pago en archivos digitales evitando así imprimirlos. El proceso de gestión de recursos humanos sugiere aprovechar los fondos gubernamentales para programas de capacitación subsidiados, bajando así sustancialmente los costos involucrados en el Plan Anual de Capacitación.

En este mismo campo, la Directora de Primaria, considera que mantener grados diferenciados entre los niveles de quinto y décimo de escuela básica, sin bien tiene un valor pedagógico indiscutible, limita en gran medida la optimización de cargas horarias de los docentes, puesto que por este hecho en algunos niveles hay un número impar de paralelos.

Es necesario aclarar que la educación diferenciada se caracteriza por dividir en ciertos niveles y materias específicas a los estudiantes varones de las estudiantes mujeres. El impacto presupuestario de esto es importante en cuanto a los costos de operación del Colegio puesto que puede determinar el requerir mayor número de profesores para atender este requerimiento.

La Directora de Secundaria y el Gerente Administrativo consideran que no se ha desarrollado suficientemente una cultura de ahorro, una cultura de que los bienes del Colegio son de propiedad de todos e incluso, a decir de la Directora, falta una cultura ecológica en cuanto a la menor producción de desperdicio.

En cuanto al mejoramiento continuo, es una percepción general en los responsables de los procesos que se han realizado mejoras en los últimos meses, sobretodo en la documentación de políticas, manuales, procedimientos y formatos que se han implementado gradualmente dentro del Sistema de Gestión de Calidad SGC.

Como ejemplos de lo anterior apuntan las políticas de uso de correo electrónico, programa para toma de respaldos de la información, listado de asistencia a capacitaciones, fichas de seguimiento individual de los alumnos, planificaciones semanales, planificaciones por bloque curricular, políticas para financiamiento de cursos de capacitación, política para manejo de caja chica y muchos otros.

Por otro lado hay el cuestionamiento por parte de los directivos especialmente de áreas administrativas de mejoras realizadas que no se han documentado, entre otras: políticas de uso del internet, política y procedimiento de compras, procedimiento de matriculación, formatos para requerir materiales de proveeduría. Los directivos entrevistados cuestionan adicionalmente que pese a que en general los procesos están suficientemente documentados, el personal no conoce esta información y por tanto en alguna medida no se la aplica consistentemente.

La directora de preescolar recomienda tener al SGC en un ambiente más amigable que permita la apropiación del mismo por parte de todos los empleados. Al momento la documentación del Sistema está incluida en el portal interno de la página web del Colegio y la forma de acceso al mismo genera confusiones entre los usuarios.

El responsable de Recursos Humanos, quien gracias a sus funciones tiene un amplio panorama de la institución, considera que en el último año se ha generado una

mayor cultura de cumplimiento gracias a un mayor compromiso de los docentes con el Colegio y sus postulados.

Al cuestionar a los entrevistados sobre las herramientas tecnológicas que implementarían para la mejora de sus procesos existió un consenso en que una de ellas es una mayor capacidad de navegación en el Internet, idealmente con fibra óptica. Otra mejora tecnológica solicitada por las áreas académicas está relacionada con la implementación de pizarras electrónicas en todas las aulas (a la fecha el Colegio cuenta tan solo con tres pizarras electrónicas).

Los responsables de procesos administrativos reclaman la existencia de equipos de computación e impresión más avanzados, dicen tener muchos problemas por demoras excesivas en su trabajo por lentos tiempos de respuesta e incluso se ha dado el caso de pérdidas de información.

El responsable de secundaria tiene otros requerimientos específicos tales como baterías psicológicas y sicotécnicas, sistemas de seguridad para los laboratorios, programas computarizados especializados por cada área académica, mayores implementos deportivos e instrumentos musicales.

Es de trascendental importancia que los procesos cuenten con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos. Del estudio realizado a la gestión de los directores de escuelas en Chile (Conejeros, Manríquez y Solar, 2009), se desprende que la asignación de recursos, entre otros, tiene como vector principal el cuidado, aseguramiento y apoyo de los procesos pedagógicos, orientados al cumplimiento de estándares de rendimiento escolar.

En cuanto a los resultados académicos, la directora de secundaria se mostró satisfecha con la evolución de los mismos en los últimos años, sin embargo de que ha existido un deterioro en el área de matemáticas, principalmente por la rotación de profesores de dicha materia, esto se puede corroborar en el análisis del indicador respectivo de los últimos tres años, incluido en la figura 2 (información tomada de fuentes internas del colegio):

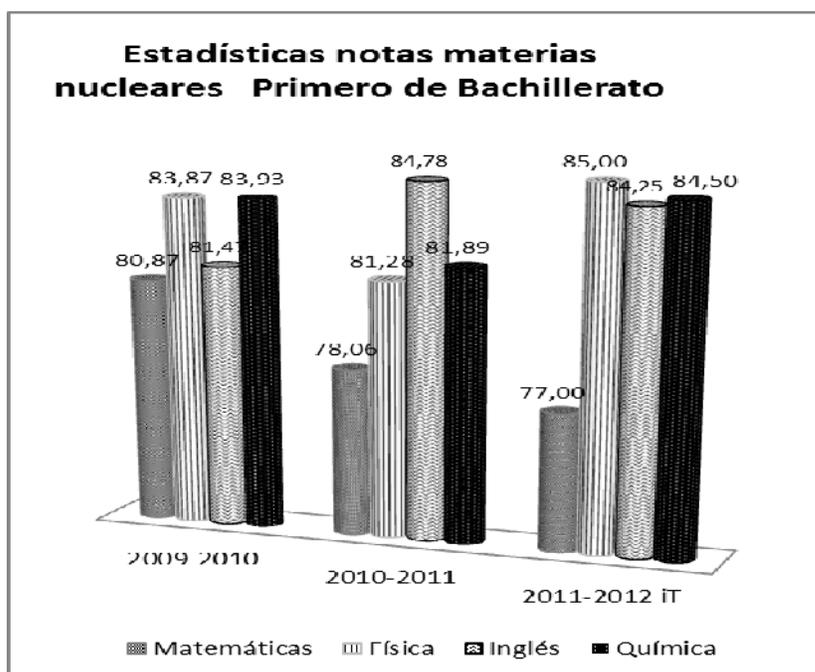


Figura 2. Estadísticas de notas materias nucleares

El Colegio fuente y fin de la presente investigación mantiene desde hace varios años una encuesta anual de satisfacción de los servicios administrativos y académicos, dirigida a los padres de familia, profesores, empleados y estudiantes. Los responsables de los procesos consideran que ésta ha sido una herramienta muy útil para la mejora de las prácticas y políticas implantadas. Se excepcionan las áreas de gestión tecnológica y

de gestión financiera, quienes no son evaluados en dicha encuesta y sus responsables consideran como un vacío en su gestión no tener una información objetiva de la satisfacción de sus clientes internos.

No existe información de los niveles de satisfacción de padres de familia de otros colegios similares al del estudio. Esto limita el análisis de los resultados a tan sólo reflexionar sobre la tendencia de los mismos año a año. El Colegio ha tenido el cuidado de mantener casi inalterables las preguntas año a año de tal manera que no exista distorsión en el análisis horizontal de este indicador.

Es necesario aclarar que esta encuesta esta dirigida a la totalidad de los padres de familia y empleados. Los estudiantes encuestados son aquellos que pertenecen a la sección secundaria.

En cuanto a la satisfacción general de los padres de familia con los servicios del Colegio, considero relevante la respuesta dada a la siguiente pregunta (v. figura 3), donde se percibe una evidente mejora en la percepción general que tienen los padres y representantes, está información está igualmente tomada de fuentes internas del colegio:

USTED RECOMENDARÍA AL COLEGIO A SUS FAMILIARES, AMIGOS Y CONOCIDOS

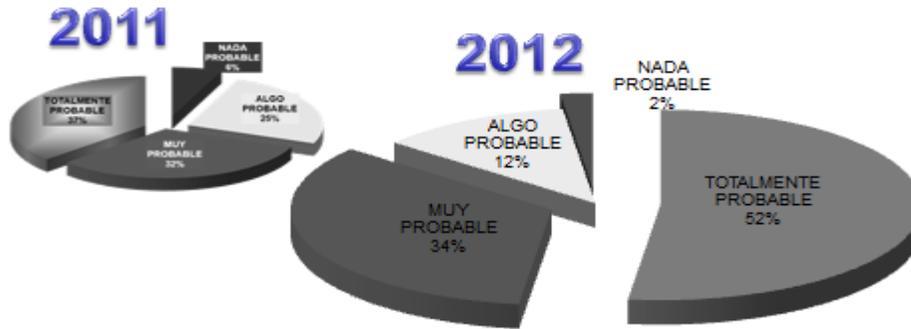


Figura 3. Satisfacción de padres de familia.

Pese a haber desarrollado un proceso de planificación estratégica hace dos años, el Colegio no ha socializado suficientemente los objetivos estratégicos definidos y no se cumplieron los planes de acción para el cumplimiento de estos objetivos. Es así que los responsables de los procesos no conocen de los objetivos estratégicos, sin embargo acusan un conocimiento general de la misión y visión institucionales e intuitivamente asumen cuáles son los grandes objetivos que persiguen sus procesos particulares y la institución en el mediano y largo plazo.

En la entrevista mantenida el Director General informó que el proceso de planeación estratégica no pudo ser concluido una vez que seis meses después del lanzamiento de los planes de acción ligados a los objetivos estratégicos, el anterior Director presentó su renuncia al cargo, posteriormente en la nueva administración se

redefinieron desde el directorio prioridades y objetivos no necesariamente ligados con los objetivos estratégicos preliminarmente definidos.

Sin embargo de ello, conscientes de la importancia de definir y realizar el seguimiento al cumplimiento de los objetivos, tanto la dirección general como el directorio han establecido como tema medular de la nueva administración la definición de objetivos para cada uno de los procesos y la formulación de indicadores y el monitoreo regular de los mismos.

Estos indicadores han sido implantados en varios procesos y se ha iniciado hace tres meses el seguimiento de sus resultados. La batería de indicadores aprobados por la dirección general están incluida en el apéndice E. La Directora General estima que este proceso durará un año hasta ser implantado en su totalidad.

Uno de los problemas reportados por los directores de sección es la excesiva rotación de profesores, puesto que año tras año ingresan y salen varios profesores muchos de lo cuales no llegan a permanecer un año en la institución, esto se corrobora al analizar el indicador de rotación externa medido hasta junio del año anterior incluido en la figura 4 (información tomada de fuentes internas del colegio):

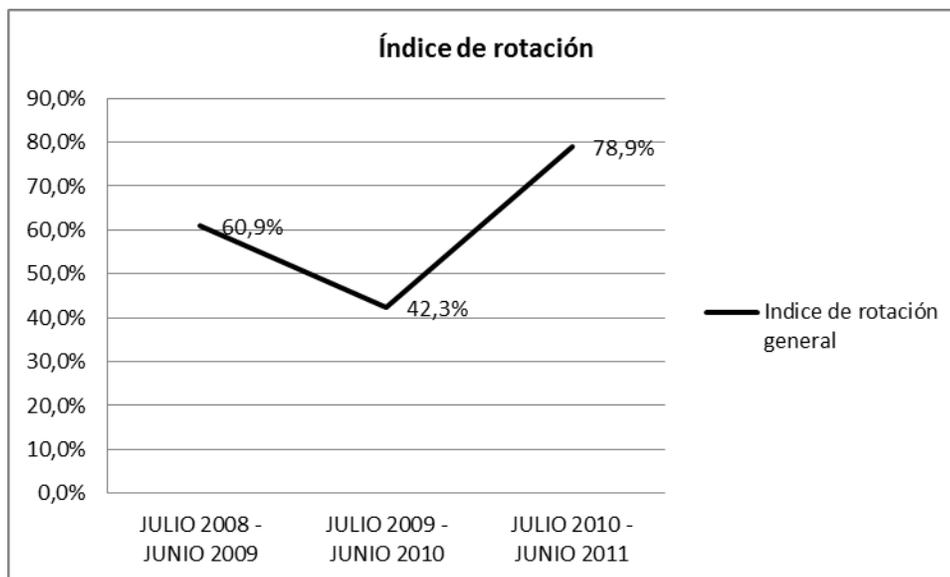


Figura 4. Índice de rotación

Frente al cuestionamiento de si se han definido planes de acción para los indicadores, la Directora General comenta que aún no se ha llegado a esta etapa. En cuanto se tenga información de al menos dos periodos consecutivos en los indicadores (tan solo hay información histórica de dos o tres indicadores), se definirán los planes de acción con los responsables de los procesos.

La Directora General mencionó en la entrevista que si bien es cierto aún no se están manejando suficientes indicadores y planes de acción, existe un mejoramiento continuo en el Colegio gracias a los Consejos tanto Académico como Directivo, los mismos que se reúnen semanalmente para definir áreas de acción, tareas, responsables y fechas de cumplimiento, esto a pesar de las deficiencias que existen en el manejo de las reuniones de los consejos, comentadas en la tabla al inicio de este capítulo.

La Directora considera adicionalmente que estas acciones realizadas han permitido avanzar en la mejora y la generación de nueva documentación de los procesos, permitiendo así tener a la fecha documentadas la gran mayoría de los procedimientos, políticas y demás documentación de los procesos tanto gerenciales, como de operación y de soporte.

Se extrae del marco teórico la gran importancia que tiene el mejoramiento continuo, citando a Alvariño, 2003: El mejoramiento continuo es un proceso ordenado y sistemático que le permite a una escuela conocer cómo está la institución en términos académicos, gerenciales y de ambiente escolar, saber a dónde se quiere llegar, establecer los caminos para hacerlo y compartir las aventuras del viaje.

Sin embargo de lo anterior y pese a tener un camino de mejoramiento, no manejar objetivos estratégicos puede determinar una pérdida del rumbo, un desperdicio de esfuerzos y recursos en los diferentes procesos. Recordamos que una de las bases del modelo de excelencia Malcolm Baldrige es la planeación estratégica.

En cuanto a la evaluación del desempeño de los colaboradores, con base a los hallazgos encontrados de la investigación realizada, se puede concluir que existen las políticas y los formatos para realizar esta gestión y que son conocidos por los responsables de los procesos.

En algunos procesos, principalmente los académicos, no se han cumplido con la periodicidad de las evaluaciones de desempeño de los colaboradores (según el procedimiento se estipula que las mismas se deben realizar dos veces al año).

El director de primaria mencionó en su entrevista que este proceso fue un desastre, que no tuvo tiempo para realizar las evaluaciones a medio año y que esto

ocasionó varios problemas a fin de año, que es cuando en base a la evaluación de desempeño se renuevan los contratos para el siguiente año lectivo y se definen las promociones así como las personas que serán desvinculadas de la institución.

El gerente del área de servicios generales e infraestructura considera que los formatos de evaluación deben ser depurados, se autocritica en cuanto a ser cada vez más objetivo en la evaluación de los miembros de su equipo de trabajo, recomienda que se institucionalice la evaluación de 360 grados, que incluye la evaluación de los pares y de los empleados a los jefes o superiores.

En general, los responsables de los procesos consideran que la evaluación de desempeño es una herramienta muy útil para su gestión, estiman indispensable realizar una evaluación objetiva y oportuna de los empleados bajo su cargo y obtener retroalimentación de ellos en cuanto a cómo están realizando su trabajo y cómo se sienten desde el lado humano y en la relación con sus compañeros de trabajo.

Uno de los aspectos importantes que se pudo extraer de las entrevistas es el sentimiento de los directores de sección de secundaria, primaria y preescolar de que los directivos general, académico y de formación, deben partir de la confianza en quienes están liderando las secciones académicas, empoderándoles de sus funciones, puesto que sienten que existe mucho centralismo en la toma de decisiones y que esto limita las posibilidades de realizar cambios oportunos y pertinentes para la mejora de sus procesos.

“Uno de los problemas más fundamentales en la educación hoy día, es que las personas no tienen un sentido claro, coherente, del significado acerca de la finalidad del cambio educativo, qué es y cómo funciona”. (Fullan, Stiegelbauer, 1991, pp.14)

El procedimiento utilizado para el análisis de la información obtenida fruto de las entrevistas estructuradas fue el de codificación simple, esta información fue verificada durante el desarrollo de las entrevistas parafraseando o reconfirmando ciertas afirmaciones emitidas por los entrevistados y mediante el hallazgo de patrones de respuesta similares.

Paralelamente a la toma de las entrevistas, siguiendo los lineamientos del plan metodológico, se investigaron los documentos incluidos en el SGC. Se utilizó para el efecto la lista de chequeo incluida en el Apéndice C.

Los documentos revisados fueron 20 de un total de más de 200 existentes en la Lista Maestra de Documentos, se tomaron aleatoriamente los documentos de diferentes procesos. Se pudo determinar que los documentos revisados mantienen uniformidad en los elementos de forma, explican claramente cuál es la naturaleza del mismo (si es un procedimiento, una política, un programa o un formato) y el proceso al que aplican. Luego de la lectura de todos ellos se puede concluir que los mismos presentan de forma muy didáctica la información contenida.

La documentación de los procesos está debidamente codificada, indicando mediante el código el tipo de documento que se refiere, por ejemplo una política PO, el proceso al que aplica el documento, por ejemplo admisiones AD, y el número consecutivo, manteniendo así una referencia fácil de recordar para el usuario. En el ejemplo mencionado el documento PO-AD-01 se refiere a la primera política del proceso de admisiones.

Siguiendo con la revisión a través de la lista de chequeo se pudo determinar que en todos los documentos está la fecha de revisión pero no existe un control de cambios

de los mismos, señalando las fechas de las últimas versiones y las modificaciones realizadas en el último cambio.

En las entrevistas realizadas se detectó el poco conocimiento y manejo de la documentación incluida en el SGC que tienen los usuarios de los mismos. Los usuarios conocen de ciertos documentos pero en general no están usando la documentación del SGC, pues no se ha realizado una implementación adecuada de la misma. Sin embargo los responsables de los procesos tienen una buena disposición a acoger y cumplir con el uso de documentación estandarizada.

La documentación revisada tiene referencias muy claras de los otros documentos mencionados en su interior, con la indicación del nombre y código respectivos. La disposición de la documentación es viable en cualquier lugar donde se encuentren puesto que los usuarios pueden acceder a la misma mediante un código personal directamente en la página Web del Colegio. Sin embargo se detectó que los usuarios en general, a pesar de conocer de esta posibilidad de acceso, no la están utilizando.

Al estar incluida la documentación en la página Web, se tiene la ventaja de que la misma contiene la última versión, sin embargo se detectó en la investigación que existe una serie de documentos impresos en uso que corresponden a versiones anteriores (p.ejemplo: FO-AD-01, formulario de inscripción de postulantes; FO-AI-06, pedido a proveeduría).

## **Resultados**

Una vez que se trató de una investigación de tipo cualitativo, los resultados del presente trabajo académico no pretenden ser generalizables a otras empresas o instituciones escolares similares.

Se considera que los instrumentos fueron válidos a efectos de la pregunta y objetivos de la investigación. Es por ello que los resultados del trabajo de campo representan razonablemente la real situación de la administración del Colegio en cuanto a la implementación de su Sistema de Gestión de la Calidad.

Al haberse realizado esta investigación de forma cualitativa y por las limitaciones de recursos y tiempo destinado a la misma, para llegar a conclusiones no es posible basarse en estadísticas de estabilidad, equivalencia o consistencia interna. Sin embargo se debe mencionar que se tuvo mucho cuidado en evitar las fuentes potenciales que podrían generar errores de medición, como por ejemplo no aplicar apropiadamente los instrumentos, no aplicarlos a las personas pertinentes, no respetar el estado de ánimo y los horarios de los entrevistados o no registrar en el momento preciso los datos observados.

En cuanto a los ejes de Planeamiento Estratégico y de Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento, incluidos en el modelo Malcolm Baldrige, se puede concluir que el Colegio mantiene indicadores aislados de algunos de los procesos, pero los esfuerzos de las áreas no están alineados desde la dirección general en base a objetivos estratégicos. Por otro lado estos indicadores no están siendo monitoreados hasta no tener una información histórica que permita analizar la tendencia de los mismos y por

tanto no existen hasta la presente fecha planes de acción para el logro de una mejora de los resultados.

Existe en el Colegio una forma de gobierno a través del Consejo Académico y del Consejo Directivo, estos han permitido generar mejoras regulares en los procesos y gracias al esfuerzo iniciado hace dos años en aras de documentar los mismos, algunas de estas mejoras han sido registradas en el Sistema de Gestión de Calidad SGC e implantadas entre los colaboradores. Al momento existen más de doscientos documentos incluidos en el SGC.

Utilizando la terminología del modelo Malcolm Baldrige, podemos mencionar que la operación regular de los mencionados consejos ha permitido capitalizar las diversas ideas, culturas y pensamiento de los colaboradores, esto se ha reflejado especialmente en la definición de las políticas que rigen a varios de los procesos.

En cuanto a la gestión de resultados, pese a lo anteriormente expuesto en relación a que el Colegio no mantiene ni monitorea una batería suficiente de indicadores claves, se debe resaltar la buena cultura de autoevaluación implantada hace más de cinco años, desde cuando se toman encuestas anuales de satisfacción de clientes a prácticamente todos los miembros de la comunidad: padres de familia, profesores, empleados y estudiantes de secundaria.

Esta práctica ha llevado a la implantación de varias mejoras en los servicios tanto académicos como administrativos. En la necesidad de segmentar los resultados, como lo aconseja el modelo Malcolm Baldrige, el Colegio ha dividido los resultados de las encuestas según el producto o servicio específico y el tipo de cliente consultado.

El análisis de los resultados de las encuestas, ha sido un gran insumo de entrada para el mejoramiento de los procesos. En ocasiones este análisis ha llevado a la definición de planes de acción los mismos que se han cumplido a cabalidad, como por ejemplo el desarrollo de una política y control sanitario del servicio de cafetería.

Continuando con la gestión de resultados, se recalca la buena disciplina financiera y control internos de la institución, puesto que la misma se maneja con controles presupuestarios y las decisiones gerenciales se toman sobre la base de información financiera oportuna y confiable. Esto ha permitido asegurar la buena marcha del Colegio al tener sus actividades suficientemente financiadas y mantener así un control sobre sus flujos de caja, logrando el cumplimiento oportuno de sus obligaciones con empleados y proveedores.

Como una muestra adicional de la cultura de autoevaluación institucional, se debe destacar en el área financiera el desarrollo de auditorías externas contables desde el año anterior, las mismas que se llevaron adelante por definición del directorio. Sobre la base de estas auditorías, el área de gestión financiera y contable ha desarrollado un plan de acción de mejoramiento el mismo que está a la fecha en ejecución.

El SGC implantado hace un par de años, el mismo que se ha alimentado permanentemente de documentación adicional fruto de las mejoras y aprendizajes en cada uno de los procesos, no está siendo utilizado por la generalidad de los colaboradores. De la entrevista mantenida con el Director General se puede determinar que en corto tiempo se iniciará un primer proceso de auditorías internas de calidad a este

sistema. El Director General considera que para generar la cultura de cumplimiento y mejoramiento continuo es indispensable en una primera etapa contar con inspecciones periódicas por parte de una empresa especializada externa y en el mediano plazo capacitar y llevar estas auditorías de proceso a través de auditores internos suficientemente capacitados.

De la bibliografía analizada, tomamos el estudio realizado por Shirley M. Hord, en el que define que lo que se desprende de una revisión de los esfuerzos de cambio, tanto de las experiencias exitosas y no exitosas, es la presencia o ausencia, respectivamente, de la (s) persona (s) que ayuda (n) a los demás en la adopción y ejecución de los planes para el cambio. Esta "interfaz humana" se reveló como un factor importante en la evaluación de la difusión del conocimiento temprano y los programas de utilización (Shirley, 1992).

Sin embargo de que existe tan solo una implementación parcial, se considera que los documentos incluidos en el SGC aportan en buena medida a la eficacia y eficiencia de los procesos. Por otro lado, la falta de suficiente implantación de la documentación, puesto que es usada en ciertos casos y por ciertos empleados y la falta de control por el uso de documentación impresa no vigente, implican una pérdida de credibilidad de las ventajas del sistema por parte de los usuarios por lo que lograr una real implantación del SGC se ha convertido en un tema estratégico y urgente.

Para concluir, este estudio de campo ha permitido reconstruir la realidad a la luz de los actores del sistema social tal cómo indica la metodología. La riqueza de la

investigación cualitativa realizada se ha dado por la posibilidad de ampliar la información y el espectro de la investigación según la dinámica de cada una de las entrevistas realizadas.

El esfuerzo de investigación realizado tuvo como permanente telón de fondo a la pregunta y los objetivos de investigación. Se confía que la pregunta de investigación haya obtenido una respuesta aproximada a la realidad del Colegio investigado, al utilizar las herramientas de la fenomenología y del interpretativismo. Este esfuerzo es tan solo una aproximación para entender aquello que está sucediendo día a día en la institución y lograr una comprensión lo más objetiva posible de la realidad del Colegio.

Se espera que los resultados y conclusiones de la presente investigación permitirán al directorio y a la dirección general retomar la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, para que guiados por los lineamientos del Modelo Malcolm Baldrige en los campos específicos mencionados, se logre el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los procesos y por tanto de los objetivos estratégicos de la Institución.

## **Capítulo 5. Conclusiones**

En el presente capítulo se presentan las principales conclusiones de la investigación de campo realizada y recomendaciones en base a las mismas, estas recomendaciones están ligadas a la pregunta y objetivos de la presente investigación.

El presente capítulo es la base del documento a ser entregado al director general del Colegio en el que se incluirán las recomendaciones de ajustes a la estructura y estrategias organizacionales a ser implementadas para la ejecución de un modelo de gestión de calidad educativa.

Estas recomendaciones están adicionalmente relacionadas con los lineamientos del modelo Malcolm Baldrige, puesto que para la investigación se siguieron las directrices de dicho modelo en los campos de: Planeamiento Estratégico; Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento; Gestión de Procesos y Resultados.

Se debe recalcar que para la realización de las recomendaciones se ha pensado continuamente en la realidad y características propias del Colegio en el que se realizó la investigación, de tal manera que las mismas se ajusten a la cultura organizacional y realidad coyuntural del Colegio Católico José Engling.

Es así que se han identificado las herramientas del Modelo Malcolm Baldrige más aplicables para el Colegio, siempre buscando los mejores resultados en el menor tiempo posible.

Se invita a la dirección general a que en base a estas recomendaciones se adopte un plan de acción con responsables y fechas. Este plan de acción será trascendente puesto que permitirá al Colegio contar con un Sistema de Gestión de Calidad SGC que marque el desempeño de todos los procesos y de los responsables e integrantes de los mismos. Como queda dicho en los capítulos anteriores, este esfuerzo permitirá terminar el proceso iniciado hace dos años para la implementación de un sistema de gestión de calidad y el mejoramiento continuo.

Al plantear las recomendaciones se han considerado adicionalmente los requerimientos y expectativas de las partes interesadas: padres, profesores, empleados y estudiantes. En tanto y cuanto se logre una sinergia de esfuerzos entre estos grupos objetivo las estrategias implementadas lograrán resultados mas satisfactorios y en menor tiempo.

Antes de iniciar con las recomendaciones puntuales, se debe mencionar que la presente investigación tuvo la limitación del tiempo en qué debió ser realizada (un semestre académico) y la falta de información histórica suficiente sobre el desempeño de los procesos. Otra limitante fue el hecho de encontrar cierta reacción no favorable en varios de los colaboradores puesto que el Colegio ha realizado una implementación a medias del SGC, se estima que en alguna medida se ha perdido credibilidad en las bondades de trabajar con un sistema de gestión de calidad.

Las principales recomendaciones de las prácticas y estrategias administrativas exitosas, que generarán mayor impacto en cuanto a la calidad de la gestión educativa, son las siguientes:

-La dirección general debe concluir con la implantación de los indicadores estratégicos ya definidos (apéndice E), mediante el involucramiento de los directos responsables de los procesos, los mismos que están identificados en el SGC. Estos indicadores deben ser monitoreados regularmente y sobretodo se deben definir objetivos de desempeño ligados a planes de acción para el cumplimiento de los mismos.

Debe hacerse seguimiento regular a los planes de acción en las reuniones del consejo académico y del consejo directivo, principales órganos de gobierno del Colegio.

-Se considera de medular importancia terminar la implementación del SGC, para lo cual el siguiente paso debería ser la realización de auditorías internas de calidad, tal como lo menciona el marco teórico, estas auditorías son un gran medio para obtener retroalimentación objetiva del cumplimiento de las normas y procesos establecidos y la evolución del cambio o la mejora continua de los procesos.

-Los responsables de los procesos deben encontrar el beneficio común de las evaluaciones en base a indicadores y de la retroalimentación que se puedan lograr del cliente interno y de las auditorías internas de calidad, esto demanda una dosis de audacia y valentía pero permite establecer modificaciones para la mejora continua del proceso.

-Según lo descrito en el capítulo de la metodología, para la implementación de estos cambios o mejoras a la documentación, se sugiere realizar círculos de calidad, con el fin

de evaluar la razonabilidad y aplicabilidad de las propuestas generadas de parte de los involucrados en los procesos y de las propuestas generadas fruto de la presente investigación.

-Una vez que el Colegio ha iniciado un manejo sistémico de sus actividades, es altamente recomendable realizar en corto plazo una capacitación a los responsables de los procesos con el objetivo de que se conozca qué es un sistema de procesos, que es un proceso, cómo se interrelacionan los mismos buscando la eficiencia y eficacia de las actividades, siempre en procura del mayor valor agregado, el aseguramiento de la calidad (hacer las cosas una sola vez y bien hechas) y la mejora continua. Esta capacitación debería incluir los lineamientos del modelo Malcolm Baldrige, que consideramos son una gran guía para la autoevaluación continua de nuestras funciones.

En otras palabras, el objetivo es que los funcionarios se apropien de una política de aseguramiento continuo de la calidad, eliminando sobre la marcha las actividades que no agregan valor, cuidando recibir productos o servicios de calidad, para procesarlos con calidad y entregarlos revisando que sus productos o servicios cumplan con los requerimientos del cliente interno o externo. Esto es un proceso de control continuo de la calidad.

-En esta misma línea se recomienda la creación de un comité de calidad para que a través de él se canalicen las acciones sugeridas por los usuarios para corregir y prevenir potenciales problemas o defectos en los procesos. Igualmente este comité de calidad debería conocer sobre las iniciativas de mejora a los procesos y su documentación y

canalizarlas hasta la implementación de las mismas. Es este el comité encargado de impulsar y monitorear los círculos de calidad que se realicen en las diferentes áreas.

-Se considera también como de trascendental importancia retomar los lineamientos de la planificación estratégica realizada a inicios del año 2011, para empatar con los indicadores ya definidos en el Apéndice E y los planes de acción a ser diseñados, integrando en estos últimos aquellas acciones que contribuirán para el logro de los objetivos estratégicos. Esto se recomienda una vez que la planeación estratégica sea el fruto de una tarea realizada técnicamente con la presencia de los directores y principales directivos de la institución. Se plantea para retomar la planeación estratégica el desarrollar una jornada de un sábado o día no laborable con todos los directivos.

-De la investigación de campo se determinó con claridad la necesidad de realizar una medición específica de la satisfacción de los clientes de cada uno de los procesos gerenciales, operativos y de soporte. Se recomienda integrar en los planes de acción de cada proceso la elaboración de sondeos regulares de satisfacción, mediante la utilización de herramientas metodológicas tales como encuestas, entrevistas o grupos focales.

Debemos recordar en este punto que el modelo Malcolm Baldrige invita a que con base en indicadores se pueda pasar de las estrategias a los planes de acción y así proyectar el desempeño futuro de la organización en relación a la comparación con estos indicadores de desempeño.

-Partiendo de los hallazgos encontrados y pensando en el futuro, se considera que la dirección general debe replantear en cuanto sea posible el plan operativo anual para este

año lectivo 2012-2013, periodo que inició hace unos meses. Este nuevo plan operativo debe considerar los lineamientos del plan estratégico del 2011 y los resultados de los indicadores, en cuanto se tengan ya las tendencias de los mismos y los planes de acción relacionados. Esta planeación operativa debe ser conocida y consensuada por el equipo directivo del Colegio, tanto académico como administrativo.

-Otro objetivo a trabajar por la dirección general debería ser generar una cultura permanente de autoevaluación, pues esto puede impulsar la mejora continua. Esto se debería estimular a través de los indicadores, pero también mediante el reconocimiento a ideas innovadoras o de cambio que se puedan generar en las diferentes reuniones de trabajo y en los consejos académico y directivo. Se sugiere lanzar una campaña de premio al logro de mejoras, reconociendo los resultados positivos alcanzados fruto de un cambio o idea innovadora.

En esta línea se recalca lo mencionado en el marco teórico sobre la importancia de definir un plan de trabajo a mediano plazo y controles periódicos para asegurar el cumplimiento y eficacia del programa de mejoramiento.

-A más de los indicadores establecidos por la dirección general, incluidos en el Apéndice E que se deberían considerar de primer nivel, se recomienda la implementación de varios indicadores de segundo nivel, para el monitoreo de los procesos, estos indicadores se pueden establecer como estándares de calidad, entre ellos se sugieren (se podrían generar muchos más fruto de la iniciativa o requerimiento de los responsables de los procesos):

- Número de profesores por estudiante.
- Número de estudiantes por aula.
- Número de estudiantes vs. Número de unidades de transporte escolar.
- Número de estudiantes por laboratorio.
- Número de libros en Biblioteca por estudiante.
- Número de empleados administrativos vs. número de estudiantes.
- Número de estudiantes que ingresan a niveles intermedios vs. Número total de estudiantes.
- Número de estudiantes con problemas de aprendizaje diagnosticados por nivel vs. Número de estudiantes totales por nivel.

-En cuanto a la utilización de los recursos financieros siempre limitados, se debería privilegiar la inversión en proyectos técnicamente elaborados que se generen del diagnóstico de los procesos y los planes de acción para la mejora, especialmente aquellos que den respuesta a las mayores demandas de padres de familia y estudiantes y que por otro lado contribuyan con mayor posibilidad al logro de los objetivos estratégicos y por tanto de la misión y visión institucionales.

-La dirección general debe realizar un cambio urgente en cuanto al manejo del consejo académico, existe un consenso en los participantes de dicho consejo de que el mismo demanda demasiado tiempo y es ineficiente. Se recomienda dividir el consejo en dos, uno para la sección secundaria y otro para las secciones preescolar y primaria, una vez que al momento el consejo lo integran diez funcionarios y esto lo vuelve inmanejable. Otra recomendación es definir los temas a tratar con anterioridad, la prelación en la que serán abordados y solicitar a los participantes a traer información e ideas para cada tema.

-Para el mejor manejo del consejo académico se sugiere la contratación de un experto en el manejo de comunicación organizacional, para que acompañe dos o tres reuniones y pueda plantear recomendaciones. Este es un tema de medular importancia puesto que el consejo trata asuntos trascendentes y tiene un costo muy alto por el uso de tiempo de los principales directivos, que al ser excesivo ha tenido una consecuencia en el descuido de las actividades ordinarias de estos funcionarios, especialmente de los directivos de sección que deben estar en sus áreas y dar apoyo regular a los profesores y estudiantes.

-Aun cuando se trate de un postulado medular en la propuesta pedagógica del Colegio, se recomienda realizar un análisis de costo-beneficio de la coeducación diferenciada, puesto que esta genera una demanda excesiva de profesores. Como fruto de esta investigación se ha encontrado que algunos funcionarios no comparten plenamente esta filosofía.

-En cuanto se refiere a los estudiantes con problemas de aprendizaje y la capacidad del Colegio para responder a sus requerimientos, es recomendable que el Colegio realice un estudio de los estudiantes con esta condición y las capacidades institucionales para responder a sus requerimientos. En base a esto la dirección general deberá definir una estrategia y política para lograr mejorar los resultados obtenidos en esta área.

-En otro campo de actividad, se recomienda que la dirección de Recursos Humanos realice un análisis de las funciones y cargos incluidos en el Manual de Funciones, buscando una mayor racionalidad en la distribución de las tareas, evitando duplicar esfuerzos y buscando mejorar la comunicación entre las diferentes funciones. Los

descriptivos de cada cargo deberán posteriormente ser socializados con cada uno de los responsables.

-La jefatura de Recursos Humanos deberá realizar un plan de acción para bajar el nivel de rotación de los empleados, principalmente de los docentes. Mediante un diagnóstico de las causas raíz de este problema se deben analizar cada uno de los subprocesos (selección, inducción, capacitación, evaluación), con el fin de determinar acciones a seguir en cada uno de ellos con este fin.

-Igualmente se recomienda para el proceso de Recursos Humanos implementar una evaluación de 360 grados que incluya a jefes, pares y subordinados o clientes internos (especialmente importante en el caso de docentes de la sección secundaria) del empleado a ser evaluado. Esto de acuerdo a lo recomendado por algunos de los entrevistados en el trabajo de campo. Se considera que esto permitirá retomar el proceso de evaluación el mismo que ha sido incumplido por la mayoría de los jefes o empleados que manejan personal a su cargo.

-Adicionalmente el área de Recursos Humanos debería en corto plazo firmar un convenio para el financiamiento del Plan Anual de Capacitación con recursos gubernamentales.

-En cuanto al manejo de la documentación, se recomienda realizar un relanzamiento del medio de acceso a la documentación a través de la página web. Para este relanzamiento se deberá realizar previamente un rediseño de esta herramienta para hacerla más útil y

amigable, dicho rediseño se deberá realizar tomando en consideración las inquietudes y recomendaciones de los usuarios.

-La documentación deberá ser manejada en base a versiones para cada actualización, con el fin de lograr tener control sobre el uso de los documentos vigentes. Se recomienda establecer versiones para los documentos pero no para los registros, puesto que por su gran cantidad y variación el controlar las versiones de estos últimos puede volverse muy difícil de manejar. Esta recomendación incluye redefinir el procedimiento ya existente de control de documentos y registros, tarea que le corresponde al Gerente General de la institución.

En esta misma línea, los directivos y gerentes del Colegio no deberán firmar ni procesar ningún documento o registro que no esté debidamente identificado con el código respectivo del SGC.

-En cuanto al manejo de nuevas tecnologías de información y comunicación, se recomienda la elaboración de un proyecto, a ser elaborado por la dirección académica, para la implementación del uso de pizarras electrónicas en las aulas. Este proyecto debe incluir la compra de pizarras electrónicas adicionales, la capacitación de los docentes en su uso y sobretodo la implementación de las mismas en las aulas. Se sugiere que los profesores a ser capacitados deben incluir en sus planificaciones semanales al menos una sesión con sus estudiantes utilizando la pizarra electrónica.

En base a la evidencia obtenida del trabajo de campo, se puede concluir que el presente trabajo ha logrado responder a la pregunta de investigación, mediante las

directrices o recomendaciones incluidas en el presente capítulo que procuran la implementación de ajustes en la estructura y estrategias del Colegio Católico José Engling, a ser aplicados para alcanzar un cumplimiento permanente en el tiempo de los siguientes criterios tomados del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige: Planeamiento Estratégico; Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento; Gestión de Procesos y Resultados.

Queda pendiente a futuro desarrollar una estrategia para lograr afianzar el cambio cultural de la institución hacia la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de los procesos, de tal manera de lograr que el Sistema de Gestión de Calidad esté vigente en el tiempo independientemente de los funcionarios de turno.

En definitiva gracias a este estudio se puede concluir que si es posible vivir y trabajar con un sistema de calidad, pero para esto es necesario desarrollar una cultura de hacer las cosas o nuestras tareas por una sola vez y bien hechas y además siempre enfocados en la satisfacción de los requerimientos tanto de clientes internos y externos. Esta cultura no se logra por decreto, se conseguirá luego de un esfuerzo consistente y prolongado de parte de los principales ejecutivos del Colegio, quienes están llamados a liderar este proceso en los próximos años logrando al final que independientemente de ellos el sistema tenga vigencia y siga empujando a la institución a objetivos de desempeño cada vez más altos.

## Referencias Bibliográficas

- Álvarez, I. y Topete, C. *Búsqueda de la calidad en la educación básica*.  
Conceptos básicos, criterios de evaluación y estrategias de gestión. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 2004. 3er. Trimestre, año/vol. XXXIV Número 003. Centro de Estudios Educativos. Distrito Federal, México pp. 11-36.
- Albornoz, E. Marcelo (2008). *Mayeutica Educativa*. Buenos Aires, Argentina.  
Disponible en [www.mayeuticaeducativa.idoneos.com](http://www.mayeuticaeducativa.idoneos.com).
- Alvaríño, C. (2003). *Estudios de escuelas eficaces, Edmonds & Frederiksen, 1979 y 1981*. Disponible en [www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co).
- Brunner, J., Elacqua G. (2005). *Factores que inciden en una Educación Efectiva*. Evidencia Internacional. Disponible en [www.mt.educarchile.cl](http://www.mt.educarchile.cl).
- Cantón M. Isabel (2003). *La Estructura de las Organizaciones Educativas y sus Múltiples Implicaciones*. Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado, agosto, año/vol.17, número 002. Universidad De Zaragoza. Zaragoza, España. Pp.139-165.
- Cantón, M., Vázquez, F., José Luis. *Los Procesos en Gestión de Calidad. Un ejemplo en Un Centro Educativo*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol.8, núm. 5, 2010, pp.59-68. Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar. Madrid, España.
- Casassus, J. (2003). *La escuela y la (des)igualdad*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Conejeros, S., María, Manríquez E. Patricio, Solar R. María. *La gestión de los directores de escuelas en Chile: requerimientos de una gestión eficaz*. Ecuacao, Vol. 32, Núm. 2, mayo-agosto, 2009, pp.130-138. Pontificia Universidad de Católica do Rio Grande doSul Brasil.
- Davis, G.A., y Thomas, M.A. (1999). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid: La Muralla.
- De Moura, C., Verdisco C (2004). *Cómo Mejorar la Educación: Ideas Latinoamericanas Y Resultados Asiáticos*. Inter-American Development Bank. Disponible en [www.iadb.org/document.cfm?id=419946](http://www.iadb.org/document.cfm?id=419946)
- Díez, G. (1999). *Cultura y Cambios en la Organización*. Editorial Oikos-Tau

- Barcelona, España. Disponible en [www3.unileon.es](http://www3.unileon.es).
- Domínguez, F., Mesanza L. Jesús. *Manual de organización de instituciones educativas*. Editoria Escuela Española. Disponible en [www.ipes.anep.edu.uy](http://www.ipes.anep.edu.uy).
- Fullan, M., Stiegelbauer, S (1997). *Cambio educativo Guía de planeación para maestros*. Editorial Trillas, 1ra. Edición, México.
- Fundación Instituto de Ciencias del Hombre (2010). *La Calidad Educativa. El Concepto Multidimensional de Calidad*. Disponible en [www.issuu.com](http://www.issuu.com).
- Gairín, S. Joaquín (2009). *Estados de Desarrollo Organizativo: De la Organización Como Estructura a la Organización que Aprende*. Estadios de Desarrollo Organizativo. Disponible en [www.redalyc.uaemex.mx](http://www.redalyc.uaemex.mx).
- García, G. Azucena, Navarrete, M. Minerva (2000). *Estrategias para mejorar la Calidad educativa, con énfasis en la retención y eficiencia terminal*. Disponible en [www.mineducación.gov.co](http://www.mineducación.gov.co).
- García de Toba, X. (2010). *El sistema de gestión de la calidad como herramienta para Las organizaciones educativas del siglo XXI*. Gestión de la calidad formación y capacitación. Disponible en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Giroux, Tremblay (2004). Metodología de las ciencias humanas. La investigación en la acción. Fondo de cultura económica. 1ra. Edición. Capítulo III. p. 65-91.
- González, G. (2002). *Aspectos éticos de la investigación cualitativa*. Revista Iberoamericana de Educación, Universidad de San Carlos, Guatemala.
- González T. Lorena, Cuenca Emilia. (2005). *Efectos de la aplicación del modelo de calidad total en la evaluación de las instituciones escolares de educación básica*. Centro de Documentación e Investigaciones Pedagógicas CEDIP. Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Educación. Universidad del Sulia.
- Heras, I., Marimon, F., Casdesús, M. *Impacto Competitivo de las Herramientas para la Gestión de Calidad*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Núm. 41, diciembre, 2009. PP.7-35. Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas España.
- Hernández, L., Alejandra, R.(2009) *Gestión de la Calidad y Gestión del Conocimiento*. Boletín Científico Técnico INIMET, núm. 2, 2009, pp.28-33. Instituto Nacional de Investigaciones en Metrología. Ciudad de la Habana, Cuba.
- Hernández, R. Fernández, R & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill, México, D.F.

- Hernández, S. Genaro (2009). *Calidad en la Educación Media Superior en México*. Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol 1, No.5.
- Herrera M, Aguilar R., Emilio. (2009). *La evaluación de la calidad y la acreditación en la universidad pública de América Latina*. Universidades, Vol. LIX. Núm.40, enero-marzo, 2009, PP.29-39.
- Hord, Shirley M. (1992). *Facilitative Leadership: The Imperative for Change*. Southwest Educational Development Laboratory. ED 370 217. Austin, TX.
- Husserl, E. (1986). *Ideas relativas a una fenomenología pura y a una filosofía fenomenológica*. F.C.E., 3ra.ed., México.
- Ibáñez, Gabriela (2008). *Reseña de "Escuelas por el cambio: un aporte para la gestión escolar" de Inés Aguerrondo (coord.)*. Revista Electrónica Sinéctica, num.30, 2008, pp.1-4. Instituto Tecnológico y de Estudios superiores de Occidente Jalisco, México.
- Izaguirre, P. Laura (2005). *Calidad Educativa e ISO 9001-2000 en México*. REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. año/vol. 3, número 1, especial. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar. Madrid, España. Pp.421-431.
- Libertad y Desarrollo (2008). Seminario de Calidad y Gestión en Educación. Centro de estudios de investigación. Disponible en [www.lyd.org](http://www.lyd.org).
- Malcolm Baldrige (2011-2012). Educational Criteria for Performance Excellence. The Malcolm Baldrige National Quality Award.
- Marqués, P. (1996). *Ciencias y metodologías de investigación. Diseño de una Investigación educativa*. Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Educación, UAB. Disponible en [www.permarques.pangea.org](http://www.permarques.pangea.org).
- Maureira, Oscar (2006). *Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental*. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol.4, núm. 4e, 2006, pp. 1-10. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España.
- Mejía, G. Rodrigo (2008). *Fundamentación de un Sistema de Evaluación a la Gestión Integral de los Procesos Universitarios, sobre la base de la Auditoría como Proceso, para la Universidad Católica de Oriente*. *Revista Ciencias Estratégicas*, Vol.16, Núm. 19, enero-junio, 2008. Pp. 33-45. Universidad Pontificia Bolivariana.

- Modelo de Gestión Educativa Estratégica MGEE (2009)*. Propuesta de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión de Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de la SEP. Disponible en [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net).
- Morán A. Consuelo. (2004). *Reseña de Planes de mejora en los Centros Educativos de Isabel Cantón*". Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado, año/vol.18, número 002. Universidad de Zaragoza, Zaragoza, España.
- Nicoletti, J.(2008). *Adecuación y Aplicación de las Normas de Calidad ISO 9000:2000 En el Campo Educativo*. Horizontes Educativos, Vol.13, Núm2, pp.75-86. Universidad del Bio Bio Chile.
- Nieves N. Carmen, Ros M. Lorenzo. (2006). *Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000*. X Congreso de Ingeniería de Organización. Valencia.
- OCDE (2010). *El Acuerdo de Cooperación México para mejorar la Calidad de la Educación en las Escuelas Mexicanas*. Disponible en [www.oecd.org](http://www.oecd.org).
- Ortega E, Federico J. (2008). *Tendencias en la Gestión de Centros Educativos*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, Vol. XXXVIII, Núm. 1-2, pp. 61-79. Centro de Estudios Educativos, A.C. México.
- Parra-Moreno, Ciro H.(2009). *Presentación. Educación y Educadores*. Vol.12, Num.3, Universidad de la Sabana. Colombia.
- Pérez Juste y otros. (2000). *Hacia una educación de calidad. Gestión, instrumentos y evaluación*. Narcea. Madrid. Disponible en [www.ocw.usal.es/ciencias-sociales-1](http://www.ocw.usal.es/ciencias-sociales-1).
- Pérez, Valentin (2006). *Escuelas que aprenden*. Consideraciones pedagógicas sobre la comunidad educativa: el paradigma de la "escuela-educadora". Revista Complutense de Educación. Pp.51-64.
- Periódico Altablero (2004). *Táctica y estrategia de la calidad educativa*. Editorial Edición no.26. Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia. Enero-Febrero 2004. Disponible en [www.mineduccion.gov.co](http://www.mineduccion.gov.co)
- PIIE. Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (2008). *El mejoramiento continuo en las escuelas, articulación entre los establecimientos educacionales y asistencia técnica externa: un estudio de casos exitosos*. Disponible en [www.piie.cl](http://www.piie.cl).
- Rackzinky, D., Muñoz, G. (2005). *Efectividad Escolar y Cambio Educativo en Condiciones de Pobreza en Chile*. Santiago de Chile: MINEDUC.

- Revista de Educación Superior. *45 Experiencias Exitosas en Gestión*. Boletín Informativo No. 9. Abril-junio 2007. Disponible en [www.menweb.mineducacion.gov.co](http://www.menweb.mineducacion.gov.co).
- Ruiz, E. (s.f.). *Lo cualitativo en la investigación y su actualidad*. Psicología para América Latina. Revista Electrónica Internacional de la Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología.
- Santana, B.(1997). *¿Es la gestión de calidad total en educación: un nuevo modelo organizativo?*. Departamento de Didáctica e Investigación Educativa y del Comportamiento. Centro Superior de Educación, Universidad de La Laguna Campus
- Sarramona, J. (1990). *Tecnología Educativa: Una valoración crítica*. Barcelona: CEAC
- Sawyer, L.B. (1981). *The Practice of Modern Internal Auditing*. The Institute of Internal Auditors. Florida.
- Shein, Edgar (1995). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Una visión dinámica/ Edgar Schein. – Cuba: Libro reproducido por el MES.
- Senlle, A., Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los Servicios Educativos*. Ediciones Díaz De Santos, c2005.
- Universidad Santiago de Chile. (2007). *Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad*. Dirección de Calidad y Sistemas. Agosto 2007.
- Valenzuela, G., Ricardo, J., Montoya, R., María Soledad, Rivera, A., Jorge Antonio. (2008). *Cultura de evaluación en instituciones educativas Comprensión de indicadores, competencias y valores subyacentes*. Perfiles Educativos, vol. XXXIII, núm. 131, 2011, pp.42-63. Universidad Autónoma de México. México D.F., México.
- Vivas, G. Mireya. (1999). *El Modelo de la Calidad Total para las Instituciones Educativas*. Revista Calidad de la Educación. Acción Pedagógica. Vol 8, No.2, p.p.67.
- Yzaguirre, P. Laura (2005). *Calidad Educativa e ISO 9001-2000 en México*. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, año/vol.3, número 1, especial. Red Iberoamericana de investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar. Madrid, España. Pp.421-431.

## Apéndices.

### Apéndice A. Entrevistas estructuradas dirigidas a los responsables de los

#### procesos

*Formato:*

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Proceso del que es responsable: \_\_\_\_\_

Fecha desde que es responsable de dicho proceso:     /     /

Guía de preguntas:

- 1.- ¿Cuáles son los objetivos principales del proceso que Usted maneja?
- 2.- ¿De qué manera su proceso contribuye al éxito y crecimiento organizacional?
- 3.- ¿De qué manera se miden y evalúan los resultados obtenidos en dicho proceso?, ¿Cuáles son los indicadores de desempeño claves utilizados para el control y mejora de su proceso (sus valores y tendencias)?, ¿De qué manera se comparan con el desempeño de los competidores?, ¿Podría proponer algunos indicadores claves para su proceso?
- 4.- ¿De qué manera se controla la calidad de los elementos de entrada de su proceso?
- 5.- ¿Cómo se logra un control de calidad de que el producto o servicio final cumpla con los requerimientos del cliente interno o externo?
- 6.- ¿Qué actividades de su proceso no generan valor y podrían por tanto ser eliminadas?
- 7.- ¿Existen los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos en el tiempo destinado para ello?
- 8.- ¿Cuáles medidas se pueden tomar para disminuir los costos del proceso en cuanto a recursos materiales y tiempo de los empleados?
- 9.- ¿Han existido mejoras al proceso en el último periodo, de qué manera han sido documentadas?

- 10.- ¿Qué herramientas tecnológicas se pueden implementar para lograr mayor eficiencia y eficacia en el proceso?
- 11.- ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales de satisfacción al cliente interno o externo?. ¿Cómo se comparan con los de su competencia?
- 12.- ¿Conoce cuáles son los objetivos estratégicos de su institución?
- 13.- ¿Cómo realiza la evaluación del desempeño de sus colaboradores? ¿Siente que es una herramienta útil o que cuenta con herramientas útiles? ¿Cómo usa la información resultante de las evaluaciones realizadas a su personal (hacia el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos?).

A continuación se transcriben las entrevistas realizadas a los responsables de los principales procesos:

*Entrevista estructurada dirigida al responsable de Gestión Tecnológica*

Nombre del empleado: Leonardo Muñoz

Proceso del que es responsable: Gestión Tecnológica

Fecha desde que es responsable de dicho proceso: septiembre 2011

Respuestas obtenidas:

- 1.- ¿Cuáles son los objetivos principales del proceso que Usted maneja?  
Automatizar y respaldar los procesos, implementar los servicios de *file server* y portales del *share point*.
- 2.- ¿De qué manera su proceso contribuye al éxito y crecimiento organizacional?  
Centralizar y lograr procesos más sencillos, obtener resultados confiables de la operación de los sistemas.
- 3.- ¿De qué manera se miden y evalúan los resultados obtenidos en dicho proceso?

Mantener servicio y acceso a los sistemas los 365 días del año. Dar seguridad en la estabilidad de los datos a través de mallas eléctricas, reguladores, automatizar la toma de respaldos de información.

4.- ¿De qué manera se controla la calidad de los elementos de entrada de su proceso?

Preguntar al cliente interno qué es exactamente lo que quiere, revisar pormenorizadamente sus requerimientos. En ocasiones el usuario no sabe qué es lo que quiere.

5.- ¿Cómo se logra un control de calidad de que el producto o servicio final cumpla con los requerimientos del cliente interno o externo?

Pruebas en el sitio, validación del producto antes de la entrega en módulos de prueba, verificación, retroalimentación, pulir el producto final.

6.- ¿Qué actividades de su proceso no generan valor y podrían por tanto ser eliminadas?

Ingresar información a los sistemas, esta actividad la deben hacer en secretaría general. Personal de apoyo no bien capacitado.

7.- ¿Existen los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos en el tiempo destinado para ello?

Si, aunque a veces hay que esperar algunos meses.

8.- ¿Cuáles medidas se pueden tomar para disminuir los costos del proceso en cuanto a recursos materiales y tiempo de los empleados?

En ocasiones se pide apoyo o nuevas herramientas por falta de conocimiento del usuario o por novelería y luego no se utilizan.

9.- ¿Han existido mejoras al proceso en el último periodo, de qué manera han sido documentadas?

Si, políticas de uso de Internet, uso del correo, confidencialidad de la información.

10.- ¿Qué herramientas tecnológicas se pueden implementar para lograr mayor eficiencia y eficacia en el proceso?

*Web mail* y su uso con el *Outlook*, política de software autorizado, estandarizar el software disponible.

11.- ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales de satisfacción al cliente interno o externo?. ¿Cómo se comparan con los de su competencia?

No existen encuestas en su campo de acción.

12.- ¿Conoce cuáles son los objetivos estratégicos de su institución?

No conoce, asume que es el cuidado y seguridad de la información.

13.- ¿Cómo realiza la evaluación del desempeño de sus colaboradores?

No tiene colaboradores directos bajo su mando.

### *Entrevista estructurada dirigida al responsable de Gestión Financiera*

Nombre del empleado: Morayma Hinojosa

Proceso del que es responsable: Gestión Financiera

Fecha desde que es responsable de dicho proceso: enero 2011

#### Respuestas obtenidas:

1.- ¿Cuáles son los objetivos principales del proceso que Usted maneja?

Cumplimiento de fechas y reportes a entidades de control, empleados y nóminas. Orden y control interno contable, mantener información de respaldo de las operaciones.

2.- ¿De qué manera su proceso contribuye al éxito y crecimiento organizacional?

Siendo sustento a través de un adecuado control interno, transmitir el orden y disciplina hacia el resto de la institución, la administración financiera refleja y contagia la cultura organizacional.

3.- ¿De qué manera se miden y evalúan los resultados obtenidos en dicho proceso?

A través del control presupuestario, se deben implementar indicadores para evaluar objetivamente, tales como rotación de cuentas por cobrar, cartera vencida, análisis horizontal y vertical de índices financieros, inversiones productivas y no productivas y otros similares.

4.- ¿De qué manera se controla la calidad de los elementos de entrada de su proceso?

Establecer filtros para la revisión de la documentación de entrada, control cruzado, plantillas presupuestarias, reuniones con los responsables de la documentación, controles internos, comparación de la información con periodos anteriores.

5.- ¿Cómo se logra un control de calidad de que el producto o servicio final cumpla con los requerimientos del cliente interno o externo?

Revisión previa de los reportes antes de entregarlos al cliente final, comparación de reportes con anteriores emitidos para ver la consistencia de los datos.

6.- ¿Qué actividades de su proceso no generan valor y podrían por tanto ser eliminadas? Desperdicio de papel, se deben hacer los pagos automáticamente a través del Banco. No se usan los sistemas eficientemente y algunos procesos se hacen a mano.

7.- ¿Existen los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos en el tiempo destinado para ello?

Si en general, sin embargo esta limitado en base al presupuesto.

8.- ¿Cuáles medidas se pueden tomar para disminuir los costos del proceso en cuanto a recursos materiales y tiempo de los empleados?

No imprimir cheques, realizar transferencias electrónicas, enviar los roles de pago a los correos electrónicos de los empleados, usar más eficientemente los recursos tecnológicos.

9.- ¿Han existido mejoras al proceso en el último periodo, de qué manera han sido documentadas?

Si como la adquisición del nuevo sistema, mayor documentación en el SGC, inicio de las auditorías externas contables.

10.- ¿Qué herramientas tecnológicas se pueden implementar para lograr mayor eficiencia y eficacia en el proceso?

Mayor ancho de banda para el Internet, tener un *scanner* más rápido, equipos de computación más actualizados.

11.- ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales de satisfacción al cliente interno?

No hay encuestas, considera que no están suficientemente satisfechos por atraso en reportes, los profesores tienen una mejor percepción por el cumplimiento de sus pagos y atención oportuna.

12.- ¿Conoce cuáles son los objetivos estratégicos de su institución?

No, tan solo la misión y visión del Colegio.

13.- ¿Cómo realiza la evaluación del desempeño de sus colaboradores?

A través del formato establecido que es muy útil, retroalimentación positiva a los colaboradores para lograr un mejor desempeño futuro.

### *Entrevista estructurada dirigida al responsable de Recursos Humanos*

Nombre del empleado: José Donoso

Proceso del que es responsable: Recursos Humanos

Fecha desde que es responsable de dicho proceso: enero 2012

#### Respuestas obtenidas:

1.- ¿Cuáles son los objetivos principales del proceso que Usted maneja?

Lograr el mayor bienestar de los empleados a través de un clima laboral que aliente el trabajo en equipo y los buenos resultados de la gestión.

2.- ¿De qué manera su proceso contribuye al éxito y crecimiento organizacional?

Logrando que los empleados se pongan la camiseta, trabajen con amor y conocimiento, y el mismo se transmita a los estudiantes.

3.- ¿De qué manera se miden y evalúan los resultados obtenidos en dicho proceso?.

Sin embargo que existen encuestas de satisfacción del cliente, las mismas que son tomadas también a los empleados, falta realizar una encuesta específica de clima laboral. De los resultados obtenidos, se percibe que existe satisfacción general de los empleados y docentes.

4.- ¿De qué manera se controla la calidad de los elementos de entrada de su proceso?

Controlando que la información de los requerimientos de selección y contratación sea clara y cumpla con los descriptivos de funciones, las necesidades de capacitación igualmente deben estar bien definidas, y se debe realizar una retroalimentación de las evaluaciones de desempeño realizadas y su efectividad.

5.- ¿Cómo se logra un control de calidad de que el producto o servicio final cumpla con los requerimientos del cliente interno o externo?

Dando un buen servicio, guiando a los empleados desde el inicio de sus tareas en el Colegio, generar una cultura de evaluación continua por parte de los jefes, obteniendo retroalimentación de los principales clientes internos en relación a los subprocesos de Recursos Humanos.

6.- ¿Qué actividades de su proceso no generan valor y podrían por tanto ser eliminadas? Hay algunos formulismos o temas burocráticos que deben ser evitados, p.ejemplo demasiadas entrevistas en el proceso de selección.

7.- ¿Existen los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos en el tiempo destinado para ello?

En general si existen, me hace falta un asistente por el exceso de trabajo, debería haber mayor presupuesto para capacitación.

8.- ¿Cuáles medidas se pueden tomar para disminuir los costos del proceso en cuanto a recursos materiales y tiempo de los empleados?

Aplicar a mecanismos de descuento del gobierno para programas de capacitación. No imprimir tanto papel usar los medios electrónicos.

9.- ¿Han existido mejoras al proceso en el último periodo, de qué manera han sido documentadas?

Si algunos tales como los formatos para asistencia a capacitaciones, se mantienen al día los contratos de trabajo y los seguros de cobertura de salud. La gran mayoría de los empleados no cumple con los procedimientos y políticas sin embargo se siente que estamos en el camino de generar una cultura de cumplimiento.

10.- ¿Qué herramientas tecnológicas se pueden implementar para lograr mayor eficiencia y eficacia en el proceso?

Pruebas psicológicas y psicotécnicas, sistematización del proceso de selección y contratación, implementar el módulo de Recursos Humanos en el sistema administrativo.

11.- ¿Conoce cuáles son los objetivos estratégicos de su institución?

No conoce, tan sabe que lo que se busca es cumplir con la misión y la visión institucionales.

12.- ¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño de los colaboradores en las distintas áreas?

No existen estadísticas de las evaluaciones, la mayoría de directores sobretodo en el área académica no cumple con el requisito de realizar dos evaluaciones al menos por año.

### *Entrevista estructurada dirigida al Director de Primaria*

Nombre del empleado: Leslie Zambrano

Proceso del que es responsable: Facilitación académica en la sección primaria

Fecha desde que es responsable de dicho proceso: septiembre 2009

#### Respuestas obtenidas:

1.- ¿Cuáles son los objetivos principales del proceso que Usted maneja?

Cumplir con el currículum del Ministerio de Educación, lograr buen estándar de desempeño en los estudiantes, apoyar al proceso de Bachillerato Internacional en la sección secundaria, crear hábitos de estudio pasando del *couching* en los niveles más bajos a una supervisión en los más altos.

2.- ¿De qué manera su proceso contribuye al éxito y crecimiento organizacional?

Viviendo la misión del Colegio en el día a día, procurando un eficiente trabajo en equipo.

3.- ¿De qué manera se miden y evalúan los resultados obtenidos en dicho proceso?

A través de los resultados finales de los estudiantes y su incorporación eficiente a la educación secundaria

4.- ¿De qué manera se controla la calidad de los elementos de entrada de su proceso?

Con la mayor experiencia de directivos y docentes y el apoyo del área de orientación, evaluar a los estudiantes que se reciben de la sección preescolar y conocer desde el inicio el estado de su proceso de formación.

5.- ¿Cómo se logra un control de calidad de que el producto o servicio final cumpla con los requerimientos del cliente interno o externo?

Se recibe retroalimentación de la sección secundaria en cuanto a los aspectos por mejorar para que su proceso en secundaria sea más eficiente, realización de pruebas de diagnóstico de los estudiantes que terminan y según los resultados definir mejoras en los procesos de primaria.

6.- ¿Qué actividades de su proceso no generan valor y podrían por tanto ser eliminadas?

Muchos formatos y firmas para aprobaciones de fotocopias o de uso de aulas compartidas. Demasiadas reuniones del Consejo Académico y muy largas con una productividad limitada.

7.- ¿Existen los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos en el tiempo destinado para ello?

En general si existen, faltan más recursos tecnológicos, especialmente pizarras electrónicas más aún por el tipo de familias y estudiantes que tenemos que corresponden a la clase media alta.

8.- ¿Cuáles medidas se pueden tomar para disminuir los costos del proceso en cuanto a recursos materiales y tiempo de los empleados?

El modelo de educación codiferenciada demanda la contratación de más profesores de los necesarios.

9.- ¿Han existido mejoras al proceso en el último periodo, de qué manera han sido documentadas?

Ciertas políticas como para temas de seguridad: salida de estudiantes al parqueadero externo y otras en el área de recursos humanos: política para permisos y aprobación de cursos de capacitación.

10.- ¿Qué herramientas tecnológicas se pueden implementar para lograr mayor eficiencia y eficacia en el proceso?

El uso de pizarras electrónicas en las aulas.

11.- ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales de satisfacción al cliente interno o externo?. ¿Cómo se comparan con los de su competencia?

No hay información específica para el área de primaria, tan solo a nivel general del Colegio donde se considera que existen alto nivel de satisfacción de alumnos, profesores y padres de familia.

12.- ¿Conoce cuáles son los objetivos estratégicos de su institución?

Aquellos que están ligados a cumplir con la misión y visión institucionales.

13.- ¿Cómo realiza la evaluación del desempeño de sus colaboradores?

Se lo ha vivido como un desastre, no se lo ejecutó por falta de tiempo, esto tiene un costo muy alto por la falta de motivación de los profesores al no ser retroalimentados a tiempo, mayor rotación de los mismos, toma de decisiones sobre su continuidad o no al apuro y sin una base firme.

#### *Entrevista estructurada dirigida al Director de Preescolar*

Nombre del empleado: Ana Pallais de Fornasini

Proceso del que es responsable: Facilitación académica en la sección preescolar

Fecha desde que es responsable de dicho proceso: septiembre 2011

#### Respuestas obtenidas:

1.- ¿Cuáles son los objetivos principales del proceso que Usted maneja?

Que los estudiantes aprendan jugando, que gusten de venir al Colegio, enamorarlos pues esto marcará en buena medida el resto de su vida escolar y generará hábitos de estudio.

2.- ¿De qué manera su proceso contribuye al éxito y crecimiento organizacional?

Al dar una base, se marca la tendencia de los estudiantes para los próximos años, si preescolar realiza con calidad de su tarea, los procesos en primaria y secundaria serán exitosos.

3.- ¿De qué manera se miden y evalúan los resultados obtenidos en dicho proceso?

Evaluando que los estudiantes cumplan con la malla de destrezas y la retroalimentación que se obtenga de la evaluación de los estudiantes por parte de primaria.

4.- ¿De qué manera se controla la calidad de los elementos de entrada de su proceso?

Tener un buen proceso de admisiones, el Colegio no debería aceptar estudiantes con problemas de aprendizaje que no sepa manejar. Trabajo regular con los padres de familia, evaluando la realidad familiar.

5.- ¿Cómo se logra un control de calidad de que el producto o servicio final cumpla con los requerimientos del cliente interno o externo?

En base al cumplimiento regular de las destrezas y la malla curricular.

6.- ¿Qué actividades de su proceso no generan valor y podrían por tanto ser eliminadas? Requerimientos burocráticos del Ministerio de Educación que no agregan valor, deberían ser más útiles y sencillos. Demasiada burocracia para sacar copias u obtener otros materiales escolares.

7.- ¿Existen los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos en el tiempo destinado para ello?

En general si existen, faltan más materiales lúdicos y didácticos.

8.- ¿Cuáles medidas se pueden tomar para disminuir los costos del proceso en cuanto a recursos materiales y tiempo de los empleados?

Disminuir la frecuencia de las reuniones del consejo académico.

9.- ¿Han existido mejoras al proceso en el último periodo, de qué manera han sido documentadas?

Si se han realizado mejoras pero algunas no han sido documentadas: p.ejemplo formularios para requerir materiales de proveeduría. No se usa el SGC a diario, debería ser más amigable para que todos se apropien de el.

10.- ¿Qué herramientas tecnológicas se pueden implementar para lograr mayor eficiencia y eficacia en el proceso?

Mayor disponibilidad de computadores e impresoras para los profesores, contar con *ipods* para los profesores titulares y pizarras electrónicas.

11.- ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales de satisfacción al cliente interno o externo?. ¿Cómo se comparan con los de su competencia?

Se tienen información de la satisfacción general de los padres de familia, pero no hay información específica de precolar.

12.- ¿Conoce cuáles son los objetivos estratégicos de su institución?

No conoce, tiene objetivos para su área.

13.- ¿Cómo realiza la evaluación del desempeño de sus colaboradores?

Si ha realizado la evaluación y ha sido muy útil, no hay formatos para evaluación de los asistentes quienes tienen otra realidad.

### *Entrevista estructurada dirigida al Director General*

Nombre del empleado: Mónica Cornish de Arteta

Proceso del que es responsable: Dirección General

Fecha desde que es responsable de dicho proceso: junio 2010

#### Respuestas obtenidas:

1.- ¿Cuáles son los objetivos principales del proceso que Usted maneja?

El cumplimiento de los objetivos para el que la fundación fue creada, lograr el mejor desempeño de cada uno de las áreas: académica, formativa y administrativa. Hacer del Colegio un colegio cada vez inspirado por su filosofía y realidad de ser un colegio católico.

2.- ¿De qué manera su proceso contribuye al éxito y crecimiento organizacional?

Mediante el cumplimiento de los objetivos para el que fue creada la organización. La dirección general puede apoyar definitivamente para el éxito de la gestión de los diferentes funcionarios y procesos.

3.- ¿De qué manera se miden y evalúan los resultados obtenidos en dicho proceso?

Se han determinado algunos indicadores claves de los procesos macro, estos comienzan a ser medidos y monitoreados. Adicionalmente se mantienen encuestas anuales de satisfacción de clientes internos y externos, esta información es clave para la toma de decisiones y el establecimiento de acciones de mejora sobre las áreas más débiles.

4.- ¿De qué manera se controla la calidad de los elementos de entrada de su proceso?

Mediante los consejos y reuniones con el personal responsable, en los que se pide información de primera mano y objetiva sobre el desempeño de los procesos.

5.- ¿Cómo se logra un control de calidad de que el producto o servicio final cumpla con los requerimientos del cliente interno o externo?

Igualmente en las reuniones regulares con el personal de apoyo y en el control directo en el campo, se puede determinar si las resoluciones tomadas y las directrices han dado resultados satisfactorios para una mejora o solución de una situación determinada.

6.- ¿Qué actividades de su proceso no generan valor y podrían por tanto ser eliminadas?

La falta de empoderamiento de algunos funcionarios, que determina que no se tomen decisiones oportunas y algunos problemas deban ser resueltos directamente por la dirección general. El excesivo tiempo destinado a las reuniones y la solución de problemas emergentes.

7.- ¿Existen los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos en el tiempo destinado para ello?

El Colegio cuenta con un presupuesto suficientemente financiado, de tal manera que las operaciones regulares tienen los recursos requeridos.

8.- ¿Cuáles medidas se pueden tomar para disminuir los costos del proceso en cuanto a recursos materiales y tiempo de los empleados?

Optimizar la distribución de los profesores y carga horaria. Disminuir los tiempos dedicados a las reuniones gerenciales, volviéndolas más efectivas.

9.- ¿Han existido mejoras al proceso en el último periodo, de qué manera han sido documentadas?

Se han impulsado varios cambios en los últimos meses, gracias a la existencia de un Sistema de Gestión de Calidad varios de estos cambios han sido documentados y son ahora parte de los procesos.

10.- ¿Qué herramientas tecnológicas se pueden implementar para lograr mayor eficiencia y eficacia en el proceso?

Mejoras en la conectividad general del Colegio, existen problemas en la estabilidad de la energía eléctrica. Implementar mayor tecnología en las aulas y laboratorios, especialmente mediante pizarras electrónicas.

11.- ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales de satisfacción al cliente interno o externo?. ¿Cómo se comparan con los de su competencia?

La tendencia en el último periodo es a mejorar, salvo en áreas muy particulares, en las que se han desarrollado planes de mejora. No tenemos información estadística de colegios similares.

12.- ¿Conoce cuáles son los objetivos estratégicos de su institución?

La planeación estratégica iniciada hace dos años no ha podido ser cumplida una vez que a los pocos meses de iniciada el director general anterior presentó su renuncia. Se ha procurado retomar esto mediante la implementación de objetivos en cada uno de los procesos más relevantes y el futuro monitoreo de estos.

13.- ¿Cómo realiza la evaluación del desempeño de sus colaboradores?

Mediante el procedimiento y formatos establecidos en el proceso de Recursos Humanos, sin embargo no se ha podido cumplir con los plazos y periodicidad estipulados por falta de organización y tiempo.

#### *Entrevista estructurada dirigida al Gerente Administrativo*

Nombre del empleado: Esteban Burneo

Proceso del que es responsable: Gestión administrativa y de infraestructura

Fecha desde que es responsable de dicho proceso: octubre 2009

#### Respuestas obtenidas:

1.- ¿Cuáles son los objetivos principales del proceso que Usted maneja?

Entregar al área académica los productos o servicios que requiere, con calidad y oportunidad.

2.- ¿De qué manera su proceso contribuye al éxito y crecimiento organizacional?

En base a un buen tiempo de respuesta a los requerimientos del área académica y cumplir con sus solicitudes tal como las requieren, esto contribuirá a que el proceso de enseñanza-aprendizaje fluya y tenga buenos resultados.

3.- ¿De qué manera se miden y evalúan los resultados obtenidos en dicho proceso?

A través de la encuesta anual a padres de familia y empleados, donde se tiene una retroalimentación de su percepción en cuanto a la calidad de los servicios subcontratados: cafetería, transporte y servicio médico.

No se tiene retroalimentación de la satisfacción de los clientes internos en subprocesos de mantenimiento y compras.

4.- ¿De qué manera se controla la calidad de los elementos de entrada de su proceso?

Que los requerimientos tengan relación con el tamaño del colegio y número de alumnos o profesores. Basarse en parámetros de consumo o estándares.

5.- ¿Cómo se logra un control de calidad de que el producto o servicio final cumpla con los requerimientos del cliente interno o externo?

Cumplir los requerimientos en el plazo previsto y la calidad determinada por el cliente interno o externo. Validar que los cambios realizados a los requerimientos sobre la marcha, deben ser aprobados.

6.- ¿Qué actividades de su proceso no generan valor y podrían por tanto ser eliminadas?

Demasiados niveles de aprobación en el proceso de compras.

7.- ¿Existen los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos en el tiempo destinado para ello?

Considera que si, pero hay que distribuir mejor los recursos para las diferentes áreas.

8.- ¿Cuáles medidas se pueden tomar para disminuir los costos del proceso en cuanto a recursos materiales y tiempo de los empleados?

No existe una cultura de ahorro, de considerar que todos los bienes son nuestros y hay que cuidarlos como tales.

9.- ¿Han existido mejoras al proceso en el último periodo, de qué manera han sido documentadas?

Se han definido algunos documentos legales tales como reglamento interno de trabajo, manual de seguridad, plan de contingencia y código de convivencia.

10.- ¿Qué herramientas tecnológicas se pueden implementar para lograr mayor eficiencia y eficacia en el proceso?

Manejar el proceso de compras en base a un sistema computarizado.

11.- ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales de satisfacción al cliente interno o

externo?. ¿Cómo se comparan con los de su competencia?

Se puede determinar una mejora de la percepción del servicio administrativo por parte de los padres de familia y de los empleados y estudiantes, gracias a las encuestas anuales. No se tiene información de la competencia.

12.- ¿Conoce cuáles son los objetivos estratégicos de su institución?

No los generales, si los de cada uno de sus subprocesos: compras, transporte, seguridad, mantenimiento, cafetería, unidad médica.

13.- ¿Cómo realiza la evaluación del desempeño de sus colaboradores?

Utilizando los formatos del SGC, es una gran herramienta de motivación para los empleados y permite tomar decisiones objetivas. Se cuestiona ser más crítico en las evaluaciones de sus colaboradores.

## Apéndice B. Solicitud de autorización para las entrevistas

Asunto: solicitud.  
(LUGAR Y FECHA)

Señor o Señora

---

Colegio Católico José Engling  
Ciudad.-

Por este medio me permito solicitar su autorización, para mantener una entrevista con su persona, cuyo objetivo es lograr información de primera fuente para elaborar una propuesta en relación a los cambios estructurales y estratégicos a ser aplicados en el Colegio con el fin de lograr una mejora en la gestión general que nos lleve al logro de los resultados estratégicos.

Me presento ante usted como alumno del programa de Maestría en Educación, de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Le comento que la investigación será realizada como parte del curso de Proyectos, cuyo objetivo es la realización de la tesis para la obtención del grado de Maestría.

Considero que esta investigación puede contribuir a investigación puede contribuir a mejorar el manejo de los procesos y por tanto el logro de los objetivos institucionales.

Hago de su conocimiento que toda la información proporcionada por cada sujeto de investigación será estrictamente confidencial. El Colegio será el destinatario de los resultados de la investigación. Es conveniente señalar también que bajo ningún motivo personas ajenas a este trabajo tendrá acceso a la información y no podrá ser reproducida o transmitida mediante ningún sistema o método electrónico o mecánico sin el consentimiento por escrito del autor. Aunque es evidente, subrayo que, para fines de asesoría, los tutores del curso serán las únicas personas que tendrán acceso a la información que se recabe, para efectos de evaluación y aprobación de la tesis.

Le agradezco de antemano la atención prestada a la presente y sin más por el momento quedo de usted.

Atentamente,

---

Francisco Guzmán García

## **Apéndice C. Lista de chequeo para la revisión de la documentación**

- El documento es de fácil comprensión incluso para quienes no están participando directamente en el proceso.
- El documento presenta las instrucciones o pasos a seguir de forma cronológica.
- El documento está debidamente aprobado por la autoridad competente.
- El documento tiene una fecha de revisión y control de los cambios previos.
- El documento contiene información de su relación con el proceso al que pertenece y la documentación adicional del mismo.
- El documento es conocido por los empleados que participan en el proceso.
- El documento es aplicado por los empleados que participan en el proceso.
- El documento tiene claramente referenciados a los demás documentos relacionados.
- El documento es de fácil disposición para los que interactúan en el proceso.
- El documento en manos de los usuarios corresponde a la última versión del mismo.
- La información: pasos a seguir, instrucciones de trabajo, políticas, incluidas en el documento genera valor para el logro de los resultados del proceso al que aplica.

## **Apéndice D. Solicitud de autorización al Director General**

Señora  
Mónica Cornish de Arteta  
Directora General del Colegio Católico José Engling  
Ciudad.-

Por este medio me permito solicitar su autorización, para realizar una investigación cuyo objetivo es elaborar una propuesta en relación a los cambios estructurales y estratégicos a ser aplicados en el Colegio con el fin de lograr una mejora en la gestión general que nos lleve al logro de los resultados estratégicos.

Me presento ante usted como alumno del programa de Maestría en Educación, de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Le comento que la investigación será realizada como parte del curso de Proyectos, cuyo objetivo es la realización de la tesis para la obtención del grado de Maestría.

La investigación que deseo llevar a cabo utilizará herramientas como entrevistas semi-estructuradas a los principales ejecutivos y directivos y la investigación de la documentación de los procesos. Considero que esta investigación puede contribuir sustancialmente a un mejor manejo de los procesos y por tanto a obtener mayor eficiencia y eficacia en nuestras actividades.

Hago de su conocimiento que toda la información proporcionada por cada sujeto de investigación será estrictamente confidencial. En el ambiente institucional usted será el destinatario de los resultados de la investigación. Es conveniente señalar también que bajo ningún motivo personas ajenas a este trabajo tendrá acceso a la información y no podrá ser reproducida o transmitida mediante ningún sistema o método electrónico o mecánico sin el consentimiento por escrito del autor. Aunque es evidente, subrayo que, para fines de asesoría, los tutores del curso serán las únicas personas que tendrán acceso a la información que se recabe, para efectos de evaluación y aprobación de la tesis.

Le agradezco de antemano la atención prestada a la presente y sin más por el momento quedo de usted.

Atentamente,

---

Francisco Guzmán García

## Apéndice E. Batería de Indicadores

INDICADOR	PERIODICIDAD
1. Rotación Interna	Anual
2. Rotación Externa	Anual
3. Proporción relativa de gastos de operación por estudiante	Anual
4. Proporción relativa de gastos de operación por ingresos	Anual
5. Variaciones presupuestarias	Trimestral
6. Cartera Vencida	Trimestral
7. Calificaciones de los estudiantes	Trimestral
8. Resultados en exámenes estandarizados	Anual
9. Satisfacción de Padres de Familia	Anual
10. Satisfacción de Profesores	Anual
11. Satisfacción de Estudiantes	Anual
12. Rotación de estudiantes	Anual

Francisco Javier Guzmán García

Correo electrónico personal: [Fraguz2012@hotmail.com](mailto:Fraguz2012@hotmail.com)

Nacido en Quito-Ecuador, Francisco Guzmán García realizó estudios profesionales en Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Católica de Quito. La investigación sobre ajustes estructurales y estrategias organizacionales implementadas para una gestión de calidad en una escuela de educación básica ubicada en Quito, capital del Ecuador es la que presenta en este documento para aspirar al grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Básica.

Su experiencia de trabajo se ha centrado durante más de diez años en el sector bancario y en los últimos cinco años en la administración del Colegio motivo de la presente investigación. Al momento, Francisco es el Gerente de dicha institución, su motivación es llevar dicha institución a la excelencia académica y el cumplimiento de los objetivos para la que fue creada.