

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**RUTA DE AUTOEVALUACION PARA LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE  
CALIDAD EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL  
(PLAN DE MEJORAMIENTO)**

**LUZ HELENA MAHECHA LEON  
200721830**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POST GRADO  
PROGRAMA GERENCIA EDUCATIVA  
CHIA, D.C.  
2011**

**RUTA DE AUTOEVALUACION PARA LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL  
(PLAN DE MEJORAMIENTO)**

**Trabajo de grado**

**Asesor  
Libardo Enrique Pérez Díaz**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POST GRADO  
PROGRAMA GERENCIA EDUCATIVA  
CHIA, D.C.  
2011**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

*Dedico este trabajo a mi familia, por ser mi gran soporte, apoyo incondicional durante mi vida y mi proceso académico que apenas comienza y del cual me siento orgullosa.*

***Luz Helena Mahecha León***

## AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a los docentes, asesores y maestros que han cruzado por mi vida, dando no solo enseñanzas académicas, a su vez personales donde han dejado en mí la huella de la verdadera razón de enseñar.

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>LISTAS DE ANEXOS</b> -----	<b>8</b>
<b>RESUMEN</b> -----	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> -----	<b>10</b>
<b>1. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN.</b> -----	<b>12</b>
<b>1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL.</b> -----	<b>12</b>
<b>2. PROBLEMA.</b> -----	<b>13</b>
<b>2.1. DESCRIPCION Y DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA.</b> -----	<b>13</b>
<b>3. JUSTIFICACION.</b> -----	<b>16</b>
<b>4. OBJETIVOS.</b> -----	<b>18</b>
<b>4.1 OBJETIVO GENERAL.</b> -----	<b>18</b>
<b>4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> -----	<b>18</b>
<b>5. MARCO LEGAL</b> -----	<b>19</b>
<b>6. MARCO REFERENCIAL.</b> -----	<b>29</b>
<b>6.1. MARCO TEORICO - CONCEPTUAL</b> -----	<b>29</b>
<b>6.1.1. MODELO DEMING, W.</b> -----	<b>30</b>
<b>6.1.2. EL MODELO BALDRIGE:</b> -----	<b>33</b>
<b>6.1.3. EL MODELO EUROPEO EFQM</b> -----	<b>33</b>
<b>6.1.4. SIGNIFICADO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b> -----	<b>37</b>
<b>6.1.5. TERMINOS RELACIONADOS.</b> -----	<b>38</b>
<b>6.1.6. ENFASIS Y ANALISIS DEL MODELO EFQM OBSERVANDO LAS CARACTERÍSTICAS DE LA RUTA DE AUTOEVALAUCION APLICADA AL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.</b> -----	<b>41</b>
<b>7. METODOLOGIA.</b> -----	<b>51</b>
<b>7.1. PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA APLICACIÓN DE UNA RUTA DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA EJECUCION DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.</b> -----	<b>51</b>
<b>8. DISEÑO Y CONSTRUCCION ANALISIS DE RESULTADOS.</b> -----	<b>54</b>
<b>8.1. DESARROLLO DE UNA RUTA DE AUTOEVALUACION PARA LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL CON APLICABILIDAD A OTRAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.</b> -----	<b>54</b>
<b>8.1.1 PROPUESTA DEL ESQUEMA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL APLICADO AL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.</b> ----	<b>55</b>

<b>8.1.2. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL APLICADA AL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.</b>	<b>56</b>
<b>8.1.3. ASPECTOS GENERALES IMPORTANTES A TENER EN CUENTA EN LA EJECUCIÓN DE LA GUIA DE AUTOEVALUACIÓN PLANTEADA.</b>	<b>73</b>
<b>8.2. ELABORACIÓN DE LA GUIA DE AUTOEVALUACION BAJO UN ESQUEMA LÓGICO REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) PARA AUTOEVALUACION APLICADA EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.</b>	<b>77</b>
<b>8.2.1. MATRIZ DE PUNTUACIÓN REDER:</b>	<b>77</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO 1.</b>	<b>86</b>
<b>CRITERIOS Y SUBCRITERIOS APLICADOS A LA RUTA DE AUTOEVALUACIÓN EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO 2.</b>	<b>124</b>
<b>FASES PRELIMINARES PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD O RUTA DE AUTOEVALUACION EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.</b>	<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>165</b>

**LISTAS DE ANEXOS**

***ANEXO 1. .... 86***  
***CRITERIOS Y SUBCRITERIOS APLICADOS A LA RUTA DE AUTOEVALUACIÓN EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL. .... 86***

***ANEXO 2. .... 124***  
***FASES PRELIMINARES PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD O RUTA DE AUTOEVALUACION EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL..... 124***

***ANEXO 3. .... 135***  
***DESARROLLO DE FORMATOS INDISPENSABLES DE IDENTIFICACION COMO PREPARACIÓN PARA IMPLEMENTAR MODELO DE CALIDAD EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL. .... 135***

## RESUMEN

El interés de la investigación es iniciar con el proceso de preparación para la certificación de calidad con mecanismos de autoevaluación desarrollando una ruta viable que nos aporte pautas de ejecución con el fin de preparar la certificación con el modelo EFQM, el cual es un proceso de construcción que considera diferentes fases de adaptación y aplicación, una de ellas es la toma de conciencia de la situación actual de la Institución y la necesidad de evaluación y cambio organizacional.

Esta iniciativa, cuyos resultados se verán en un mediano plazo, propone relevar la importancia de la calidad en las Instituciones educativas dando enriquecimiento y fortalecimiento crecimiento en el sector educativo, brindando mejores herramientas de aprendizaje y ventajas competitivas a la población.

## INTRODUCCIÓN

Las reformas educativas durante la última década han hecho un evidente cambio organizacional, dando un elemento central en las Instituciones Educativas como lo son la *calidad y excelencia Institucional*.

Las instituciones educativas como centro de reformas han sido y serán un espacio donde se llevan a cabo diversas actividades de cambio y reestructuración organizacional como la medición de la calidad y la evaluación de los resultados.

Los esfuerzos por mejorar la gestión y la aplicación de estrategias como lo son la certificación de calidad en Instituciones mejoran la equidad y el rendimiento interno del sistema educativo, en este contexto, la gestión institucional, expresada en sus distintas dimensiones directiva, de comunidad, pedagógica, administrativa y financiera se instalan como una nueva forma de ver la institución educativa, que se moviliza hacia el logro de sus propósitos y desarrolla su capacidad para articular los procesos internos y concentrar todos sus esfuerzos hacia la consolidación de un Proyecto Educativo Institucional amplio con aplicación y enfoque de calidad.

Aun cuando el panorama de reformas pareciera favorable en la práctica, las realidades educativas han probado ser difíciles de transformar, pues si bien se cuentan con muchos logros, el desarrollo de este proceso se puede dar de manera muy desigual y con bajo impacto Institucional. Es por ello, que este proyecto se enfrenta a esta realidad haciendo necesario señalar múltiples retos a los que la institución educativa se debe enfrentar si quiere responder de manera eficiente y oportuna a las demandas y nuevos retos pedagógicos y organizacionales que enfrenta el país.

El primero de estos retos es construir una identidad Institucional, proceso que implica el establecimiento de una visión compartida, de una propuesta pedagógica común, la promoción de ambientes para la convivencia y la socialización y, en general, la articulación de los diversos elementos de su funcionamiento, desde la administración hasta el trabajo en equipo de los miembros de las diferentes áreas y comunidad educativa.

El mejoramiento de las instituciones educativas parte del reconocimiento de la manera cómo están desarrollando su labor. Así permite establecer los procesos que se encuentran afianzados en la institución y han demostrado su capacidad de generar los resultados esperados, así como los que requieren ser fortalecidos.

La herramienta por excelencia para llevar a cabo este proyecto es la autoevaluación porque permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de las acciones y del resultado de los procesos de la institución.

Esto con el fin de establecer un balance de fortalezas y oportunidades que permiten elaborar un plan de mejoramiento institucional. Por principio, la autoevaluación se sustenta en una reflexión metódica, fundada en el análisis de diferentes referentes, documentos e indicadores que permiten a los miembros de la comunidad educativa emitir juicios sobre la gestión escolar.

Por esto y mucho mas esta guía o ruta planteada en este proyecto de mejoramiento parte como plan de iniciación a un proceso de calidad y excelencia Institucional, el alcance de este proyecto no es inmediato debe ser un sobretodo un compromiso Institucional de alto nivel participativo y realista sin embargo el desarrollo, la oportunidad y la pertinencia de esta iniciativa puede conllevar con el paso del tiempo a una grata experiencia Institucional que parta de la conciencia organizacional y permita fácilmente la implementación de modelos de excelencia y calidad Institucional.

## **1. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **RUTA DE AUTOEVALUACION PARA LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.**

#### **1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL.**

El George Washington School es una empresa fundada en el año 2000 por dos socios, está conformada por una sociedad familiar referenciada comercialmente bajo la razón social de George Washington School Ltda, con resolución de aprobación No 1226 del 26 de Abril de 2006. Es una empresa dedicada a la prestación del servicio educativo Bilingüe a estratos 2, 3 y 4 principalmente con un enfoque humanista.

El colegio George Washington está ubicado en la zona nororiental de la ciudad, en la localidad de Usaqué, acceso directo por la carrera séptima, Kr 8c # 185a-24.

Los límites de la organización se ven reflejado en sus instalaciones las cuales son amplias y confortables tiene 2 sedes las cuales colindan entre si y están discriminadas así: Zona de párvulos y Pre-escolar, zona de primaria, secundaria y media y zona administrativa; estas 3 zonas tienen una magnitud longitudinal en metros cuadrados de 4.600 m<sup>2</sup>.

La zona 1 (párvulos y pre- escolar) Está compuesta por 4 aulas, 1 parque; sala de audiovisuales, ludo teca, y 6 baños adecuados.

La zona 2 (Primaria y secundaria y media) está compuesto por 16 aulas, 1 aula de química y física, zona verde incluida 1 cancha de fútbol, 1 de voleyball, 1 de basketball y parque, biblioteca, restaurante, enfermería, sala de audiovisuales, sala de computo, restaurante, biblioteca y baños.

La zona 3 (Administrativa) Está compuesta por la gerencia, rectoría, psicología, secretaria y sala de profesores.

El Colegio George Washington está conformado por el siguiente personal administrativo, docente y estudiantil:

1 gerente,1 Auxiliar de gerencia,1 secretaria general,1 secretaria Auxiliar,1 Contador, 1 Auxiliar Contable,1 Rectora,2 Psicólogas,1 Coordinadora Académica,1 Coordinadora de Convivencia, 43 Docentes,4 Auxiliares docentes,5 Aseadoras,1 Celadores.

Se conforma por el siguiente personal estudiantil: 678 niños y niñas entre 3 a 19 años; quienes provienen de familias conformadas por uno de los padres, algunos viven con familiares cercanos, pero también se pueden observar familias funcionales con padre y madre que brindan el apoyo a sus hijos.

## 2. PROBLEMA.

Para la aplicación de esta ruta se deben generar pautas claras y estratégicas, donde la implementación del modelo de calidad se una guía práctica hacia la preparación de una futura certificación, aplicada a un modelo de calidad conveniente al sector con características claras y comunes frente a los requisitos, políticas y normatividad de los diferentes modelos de certificación de calidad.

**¿Cuáles son los componentes fundamentales para una ruta factible de autoevaluación Institucional que contribuya eficazmente a la preparación y adaptación de un modelo de calidad como el EFQM en el George Washington School?**

### 2.1. DESCRIPCION Y DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA.

El Colegio George Washington no cuenta en la actualidad con un sistema de calidad o modelo de certificación.

El interés de la investigación es iniciar con el proceso de preparación para la certificación con mecanismos de auto evaluación para desarrollar una ruta viable para la preparación de la certificación con el modelo EFQM, con el proyecto de certificación y actualización; el obstáculo del proyecto sería la falta de capital para desarrollar con totalidad el proyecto o en su defecto la deserción de algunos miembros de la comunidad académica como rechazo a nuevos cambios o incrementos en los costos educativos.

Otro de los inconvenientes reales es la falta de capacitación dentro de la comunidad educativa con esto se pueden evidenciar un bajo nivel en esta área, a pesar de ello se muestran campañas que realiza las instituciones educativas y el distrito quienes con estrategias de capacitación y mejoras educativas se proponen superar este problema; por esto se desea implementar un nuevo sistema de calidad para mejorar y continuar con los procesos y eficacia educativa en el país.

Al elaborar una ruta de autoevaluación Institucional para el George Washington School a partir del modelo EFQM, se ve la necesidad de crear un mecanismo de ayuda o ruta para la adopción de un nuevo modelo que se pueda llevar a cabo en la Institución.

Es evidente que no existen en el Colegio los programas y las herramientas necesarias a nivel de gestión gerencia, para enfrentar y asumir este reto.

La necesidad de adaptar esta política y este proceso ha dado origen a este proyecto, que finalmente busca implementar un sistema de gestión de calidad en donde la organización esté dispuesta a asumir una gestión organizacional con recursos suficientes enfocada y

dirigida a guiar la empresa hacia un futuro prometedor de nuevas ideas y creaciones que contribuirán al progreso de nuestro país.

Este proyecto de investigación constituye la respuesta a una necesidad de crear una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades con una visión global llevada por el camino de liderazgo y la gestión. Todo ello para conseguir un resultado que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

Se evidencia una ausencia clara de una ruta sistemática de autoevaluación que ayude a la contextualización y aplicación de un modelo de calidad efqm, esto abre paso a la creación y aplicación de una ruta factible y oportuna en la Institución, ya que la ausencia de la misma genera en la organización una carencia evidente de aplicabilidad de normatividades que a su vez generan un alto índice de competitividad comercial, benéfica para el desarrollo y crecimiento organizacional.

Es así como la relación de esta ruta enfrenta un proceso de aplicación bajo ámbitos institucionales.

Ámbito Curricular el cual es constituido por todas las construcciones curriculares que la institución posee y que dan concreción a cada una de las ofertas educativas.

Ámbito de Equipo Humano está compuesto por los diferentes grupos de actores: directivos, docentes, estudiantes, administrativos y de apoyo, padres de familia. El equipo humano debe ser aquel que favorece la aplicación curricular.

Ámbito Financiero referido a las políticas financieras institucionales, fuentes de sostenimiento económico, políticas presupuestarias, etc. Es el componente que posibilita la sostenibilidad económica de la aplicación curricular.

Ámbito de Infraestructura que comprende todas las edificaciones físicas, espacios físicos, equipamiento, materiales generales y documentos que dan soporte al funcionamiento institucional y a la aplicación curricular.

Cada uno de estos ámbitos debe ser descrito como un mecanismo de clarificación y dimensión de lo que realmente tiene la institución educativa. Aquí caben solo descripciones, más no juicios de valor.

Cada uno de los cuatro ámbitos institucionales, deben ser analizados con la finalidad de tener una imagen, lo más real posible, de su estado y situación actual. Para ello, es necesario utilizar dos técnicas muy conocidas en el ambiente educativo nacional:

- Elaboración de una matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), para disponer del estado situacional de cada uno de los ámbitos institucionales.

Elaboración de una matriz de valoración de los factores internos y externos de la institución educativa, sobre la base del contenido de cada matriz FODA, con el propósito de lograr una identificación y jerarquización de las necesidades de cada ámbito institucional analizado.

De esta manera la Institución debe vincularse de forma pertinente e inmediata en un sistema de gestión de calidad preferiblemente EFQM donde la ruta de aplicación mantenga una herramienta eficaz de control y crecimiento Institucional, de no hacerlo los efectos adversos serian notorios en el proceso, desarrollo y crecimiento organizacional como lo son la falta de herramientas para enfrentar la competencia, disminución de clientes potenciales y falta de crecimiento organizacional efectivo, herramientas que se pueden evidenciar según estándares básicos de calidad.

El desarrollo de este proyecto contribuye a la aplicación y preparación institucional donde se vea involucrado directamente el George Washington School y se puedan aplicar algunas rutas, técnicas y herramientas que logren ser útiles al afrontar y conocer los nuevos procesos de la aplicación de un sistema de certificación de calidad Institucional EFQM, dando así una guía práctica para su efectivo desarrollo y aplicación a la Institución.

Es aquí donde se establecen el criterio de investigación al identificar ¿Cuáles serian los componentes fundamentales para una ruta factible de autoevaluación Institucional que contribuya eficazmente a la preparación y adaptación de un modelo de calidad como el EFQM en el George Washington School?

### 3. JUSTIFICACION.

El interés de la investigación es iniciar con el proceso de preparación para la certificación con mecanismos de auto evaluación para desarrollar una ruta viable para la preparación de la certificación con el modelo EFQM.

Las normas que definen los sistemas de calidad en una organización son un conjunto estructural, en donde se proporcionan responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de calidad, los objetivos que persigue la aplicación de un modelo de calidad pueden ser diversos, de acuerdo con las normas se busca asegurar que sistemáticamente los estudiantes y comunidad se comprometan e involucren en el cambio.

En un proceso de construcción de un sistema de calidad se considera diferentes fases de adaptación y aplicación, una de ellas es la toma de conciencia de la situación actual y otra diferencial son los problemas y evaluación de la necesidad de cambio.

Para llegar a la decisión de empezar una nueva etapa en la organización es importante planear ¿Qué vamos a hacer? (se formará a la dirección y parte del personal sobre el tema de la calidad y las instrumentos que se utilizan en los sistemas de calidad). ¿Dónde estamos? (se hará un diagnóstico de la situación actual del Colegio o Institución).

La capacitación de personas en la comprensión y aplicación de nuevos modelos de calidad ha generado como herramienta de gestión el cambio en el cual se hace necesaria la realización de acciones tendientes a lograr este objetivo. Conocer el modelo, las herramientas y la metodología necesaria para conformar equipos de autoevaluación de unidades, facilitará el éxito de cada uno de los procesos.

La ley 115 de 1994, establece competencias claras a las entidades territoriales, establece diversas funciones que tienen, que ver, entre otras, con la necesidad de velar por la calidad y cobertura de la educación en su respectivo territorio, establecer las políticas, planes y programas departamentales y distritales de educación, de acuerdo con los criterios establecidos por el Ministerio de Educación Nacional; organizar el servicio educativo de acuerdo con las prescripciones legales y reglamentarias sobre la materia y supervisar el servicio educativo prestado por entidades oficiales y particulares; diseñar y poner en marcha los programas que se requieran para mejorar la eficiencia, la calidad y la cobertura de la educación, dirigir y coordinar el control y la evaluación de calidad, de acuerdo con los criterios establecidos por el MEN y aplicar los ajustes necesarios.

De igual forma el MEN establece y avala según normatividad la acreditación para las Instituciones Privadas y Oficiales según Decreto 529 de 21 de Febrero de 2006. Artículo 4, 5 y 6.

En esta investigación se ve la necesidad de aplicar una nueva ruta de autoevaluación para la implementación de un modelo de calidad EFQM para la Institución educativa George Washington School y así definir una estrategia organizacional donde se centren las necesidades económicas y sociales del sector, estos componentes establecen la aplicación de un programa conjunto.

Esta iniciativa, cuyos resultados se verán en el mediano plazo, propone relevar la importancia de la calidad en las Instituciones educativas e incorporar un modelo de calidad en el George Washington School, donde se verán fortalecidas la investigación dando enriquecimiento y fortalecimiento de la Institución para brindar mejores herramientas de aprendizaje y ventajas competitivas a la población.

Este proyecto cumple con una función directiva activa pues cada miembro de la Institución se debe preparar para asumir este reto, durante todo el proceso académico y preparación para la certificación, donde las directivas, docentes y estudiantes deben estar en disposición para cambio y actualización. Es aquí donde no sólo se ven reflejados los intereses profesionales, Institucionales, personales, sino los sociales y a su vez el compromiso adquirido por toda la comunidad quienes manifestarán estos avances y retos.

Al realizar el proceso de certificación la institución debe permitir la relación y correlación de lo realizado y aprendido en el proceso de la Institución, sensibilizando a nuestra Comunidad Educativa, para que estos adquirieran compromisos con su entorno y contribuyan al mejoramiento continuo de la misma. Incentivando a la solidaridad, cooperación y compromiso, principios que cada persona debe tener en su entorno social.

Se trata de promover así un espíritu de crecimiento, apoyando una necesidad sentida del sector, la cual se verá enriquecida si la Institución cuenta con certificación de calidad, reflejando y apoyando las necesidades Nacionales e Internacionales, de la educación.

## **4. OBJETIVOS.**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL.**

Crear un plan de mejoramiento Institucional donde se establezcan los componentes fundamentales para una ruta factible de autoevaluación Institucional que contribuya eficazmente a la preparación y adaptación de un modelo de calidad como el EFQM en el George Washington School.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Contribuir con formatos y guías que ayuden a la incorporación del concepto de gestión de calidad.
- Optimizar recursos que posea la Institución para añadir innovación a procesos y resultados con miras a la implementación del modelo pedagógico.
- Contabilizar y capitalizar la necesidad que se tiene de recurso y capital humano para generar en una institución educativa un programa encaminado hacia la calidad.
- Proyectar financieramente los costos y beneficios que puede tener la Institución en el transcurso de la implementación del Proyecto.

## 5. MARCO LEGAL

El Organismo Internacional de Normalización, ISO, en su norma 8402, ha definido la calidad como la totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas.

La norma precisa que entidad es una organización, llámese empresa o institución, producto o proceso. Complementando esta definición, se considera que las necesidades explícitas se definen mediante una relación contractual entre clientes y proveedores, mientras que las necesidades implícitas se definen según las condiciones que imperen en el mercado.

Los elementos que conforman las necesidades son básicamente la seguridad, la disponibilidad, la confiabilidad, la facilidad, la economía (precio) y el ambiente. Estas necesidades, excepto el precio, se definen traduciendo aspectos y características necesarias para la presentación de un buen servicio.

Una condición indispensable para asegurar la implantación de una estrategia de calidad consiste en definir y entender con claridad lo que significa este concepto. Es decir, los directivos de una institución educativa que se proponen implantar la calidad como estrategia para competir, tienen que saber exactamente lo que quieren decir cuando hablan de calidad, o para mejorar la calidad de un proceso o servicio, tienen que saber cómo definir la calidad global de proyectos y como medir la calidad del producto o servicio.

Una de las palabras más utilizadas últimamente es calidad, se habla de calidad de vida, calidad de las instituciones y calidad en el trabajo, la mayor parte de las veces sin precisar qué se entiende por calidad o desde qué enfoque se utiliza este término. La diversidad de teorías y definiciones que se formulan sobre este concepto dependen lógicamente de los intereses y las perspectivas que se asumen en cada caso, lo que ocasiona una evidente falta de consenso. De ahí que podamos decir que el término calidad es un concepto relativo que puede ser definido desde una perspectiva multidimensional.

Todos sabemos que las cosas que nos rodean varían en calidad, pero igualmente sabemos que todos diferimos en su apreciación. Por ello, aunque vivimos momentos en los que la “cultura de la calidad” constituye algo más que una simple moda, debemos reconocer que su definición al igual que otros conceptos parecidos, como por ejemplo la belleza depende de la percepción subjetiva de cada observador, por lo que es difícil efectuar una propuesta satisfactoria para todos.

Lo mismo sucede cuando nos referimos a la calidad de la educación. La delimitación de este término al ámbito educativo no ayuda de manera especial a precisar su definición dado que puede ser igualmente abordado partiendo de diversos enfoques y criterios. Sabemos que no tienen los mismos planteamientos sobre calidad de la educación los investigadores y

los prácticos, ni tampoco suscriben los mismos criterios quienes diseñan las reformas y aquellos que deben aplicarlas. Ello significa que, de una parte, cualquier planteamiento justificado sobre la calidad de la educación puede ser considerado como válido: de otras, que en todo proceso de análisis de valoración sobre los fenómenos educativos se debe partir de la definición operativa que en cada caso concreto se establece sobre la calidad de la educación. De ahí que para evaluar un aspecto concreto del sistema educativo debamos partir de los criterios específicos de calidad que se establecen al respecto. Significa cosas diferentes para diferentes personas.

- **Calidad como prestigio / Excelencia:** Desde este punto de vista se entiende por calidad el prestigio o reputación académica y social que tienen determinadas instituciones acreditadas, y que distinguen unas de otras. Ante las dificultades para aislar los factores que determinan esta distinción, se asume que, este prestigio no puede ser evaluado directamente por procedimientos objetivos sino mediante el juicio de expertos en este campo. No obstante conviene advertir que, en muchos casos, la reputación de los centros se establece de forma engañosa, por ejemplo a partir de la clase social del alumno.
- **Calidad en función de los recursos:** Quienes definen la calidad desde esta perspectiva consideran que son los recursos económicos, físicos y el talento humano, etc, los que establecen las diferencias entre los centros educativos. Se supone que existe calidad cuando se cuenta con estudiantes excelentes, profesores cualificados y con alta productividad y un equipamiento apropiado y moderno. Se consideran como centros de calidad aquellos que tienen medios y recursos superiores a los habituales aunque ciertamente no exista una evidencia probada de que los recursos generan calidad.
- **Calidad como resultado:** Frente a la visión de la calidad sobre los recursos encontramos las aproximaciones centradas sobre los resultados (productos). En estos casos se parte del supuesto que una institución tiene calidad en la medida en que contribuye al éxito de sus egresados, por lo que son los resultados de los alumnos los que determinan la calidad de la institución. La crítica que se formula a este enfoque es que muchos de estos resultados dependen más de la materia prima de los estudiantes y su entorno, que del funcionamiento del centro, o la calidad del currículum, por lo que puede resultar engañoso este tipo de definición.
- **Calidad como cambio (valor agregado):** Desde este enfoque se entiende que una institución tiene más calidad en la medida que tiene una mayor incidencia sobre el cambio de conducta de los alumnos. Ello significa definir la calidad en términos de “valor añadido” dice McClain y at (1989), mencionado por Díaz(1994). Las instituciones de mayor calidad son aquellas que tienen más impacto sobre los conocimientos de los alumnos, la evolución de su personalidad y el desarrollo de su

carrera asegura Astin (1985) citado por Díaz (1994). La dificultad de esta definición radica en cómo aislar esta contribución de la acción que ejercen sobre el sujeto otras fuerzas sociales.

- **Calidad como adecuación de propósitos:** Este enfoque asume un punto de vista práctico a la hora de definir la calidad, se entiende que no cabe hablar de calidad en abstracto, sino como lo que es bueno o adecuado para algo o alguien. Por ello, la estimación de calidad de una institución siempre deberá estar referida a los fines educativos señalados en el marco legal, los objetivos que se propone llevar a cabo cada centro concreto ó la satisfacción de las necesidades de los alumnos en tanto que son clientes de la institución.

Tomando como referencia las cinco aproximaciones descritas, observamos que se tiende a establecer el concepto de calidad de la educación sobre las condiciones de entrada y salida del sistema educativo, eludiendo las fases del proceso, es decir, del trabajo que se realiza dentro de las instituciones. Así, generalmente se entiende que la calidad está relacionada con el prestigio y los recursos de los centros, es decir, factores contextuales y de entrada y con los resultados que se obtienen evaluados a través del rendimiento de los estudiantes (productos).

De conformidad con las disposiciones del **MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL** y lo referente en la Ley 115 de Febrero 8 de 1994, Por la cual se expide la ley general de educación y en el cual se identifica una normatividad clara en la prestación de servicios educativos con calidad, con real énfasis en los artículos 1 al 36 y aquellos que hagan claridad en la prestación del servicio de educación formal.

La ley general de educación refleja las disposiciones de calidad en sus Artículos 74 y 75 a continuación se señalan literalmente.

**ARTICULO 74.** Sistema Nacional de Acreditación. El Ministerio de Educación Nacional con la asesoría de la Junta Nacional de Educación, JUNE, establecerá y reglamentará un Sistema Nacional de Acreditación de la calidad de la educación formal y no formal y de los programas a que hace referencia la presente ley, con el fin de garantizar al Estado, a la sociedad y a la familia que las instituciones educativas cumplen con los requisitos de calidad y desarrollan los fines propios de la educación.

El Sistema Nacional de Acreditación deberá incluir una descripción detallada del proyecto educativo institucional.

**ARTICULO 75.** Sistema Nacional de Información. El Ministerio de Educación Nacional con la asesoría de la Junta

Nacional de Educación, JUNE, establecerá y reglamentará un Sistema Nacional de Información de la educación formal, no formal e informal y de la atención educativa a poblaciones de que trata esta ley. El Sistema operará de manera descentralizada y tendrá como objetivos fundamentales:

- a) Divulgar información para orientar a la comunidad sobre la calidad, cantidad y características de las instituciones, y
- b) Servir como factor para la administración y planeación de la educación y para la determinación de políticas educativas a nivel nacional y territorial.

De conformidad con las disposiciones del **MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL con su DECRETO No. 529 del** (21 de febrero de 2006) y por el cual se establece el procedimiento para la fijación o reajuste de tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos para establecimientos educativos privados de educación preescolar, básica y media clasificados en el régimen de libertad regulada, y se dictan otras disposiciones”

**EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA**, En ejercicio de sus Facultades legales, en especial las conferidas por el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política, y por los artículos 202 de la ley 115 de 1993 y 5 de la Ley 715 de 2001.

#### **ARTÍCULO CUARTO. CLASIFICACIÓN POR CERTIFICACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.**

Para la clasificación de un establecimiento educativo privado dentro del régimen de libertad regulada será válido el certificado sobre la aplicación de un sistema de gestión de calidad normalizado, otorgado por un organismo de certificación acreditado por la Superintendencia de Industria y Comercio en el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología, cuyo alcance de acreditación comprenda la clasificación *M. Educación (División 80)* de conformidad con el Código Industrial Internacional Uniforme - CIIU Revisión 3.

Continuación del Decreto “Por el cual se establece el procedimiento para la fijación o reajuste de tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos para establecimientos educativos privados de educación preescolar, básica y media clasificación el régimen de libertad regulada, y se dictan otras disposiciones”.

La copia de tal certificado deberá ser adjuntada a la comunicación que dirija el establecimiento educativo a la Secretaria de Educación de la entidad territorial certificada correspondiente, invocando la aplicación del régimen de libertad regulada, así como el formulario sobre ingresos y costos que hace parte del Manual de Evaluación y Clasificación

de Establecimientos Educativos Privados adoptado por el Ministerio de Educación Nacional, debidamente diligenciado.

Parágrafo: Un sistema de gestión de calidad normalizado es el que corresponde a un conjunto de elementos mutuamente relacionados para dirigir y controlar la calidad de una organización, especificados en una norma técnica como requisitos, tal como el previsto en la NTC – ISO 9000.

#### **ARTÍCULO QUINTO. CLASIFICACIÓN POR LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE RECONOCIMIENTO DE GESTIÓN DE CALIDAD.**

Para la clasificación de un establecimiento educativo privado dentro del régimen de libertad regulada por la aplicación de un modelo de reconocimiento de gestión de calidad, será válido el reporte o resultado de la modalidad de evaluación que prevea el modelo.

El reporte o resultado de la modalidad de evaluación propia del modelo, deberá evidenciar que el establecimiento educativo cumple la calificación o puntaje mínimo para que el modelo se considere implementado y en funcionamiento.

Copia del reporte o resultado de la modalidad de evaluación propia del modelo, deberá ser adjuntada a la comunicación que dirija el establecimiento educativo a la Secretaria de Educación de la entidad territorial certificada correspondiente, invocando la aplicación del régimen de libertad regulada, así como el formulario sobre ingresos y costos que hace parte del Manual de Evaluación y Clasificación de Establecimientos Educativos Privados adoptado por el Ministerio de Educación Nacional, debidamente diligenciado.

Parágrafo: Un modelo de reconocimiento de gestión de calidad corresponde a un conjunto ordenado de objetivos y criterios cuya aplicación y evaluación están previstas para facilitar el logro de una gestión de calidad, tales como el European Foundation for Quality Management (EFQM) y los esquemas de acreditación del tipo de la “Comision on International and Trans Regional Accreditation” (CITA) y asociaciones afiliadas o de la “New England Association of Schools and Colleges” (NEASC), entre otros.

Artículo sexto. Validación del modelo de reconocimiento de gestión de calidad. El interesado en la validación de un modelo de reconocimiento de gestión de calidad deberá solicitarla por escrito ante el Ministerio de Educación Nacional, bajo el trámite del derecho de petición en interés particular, adjuntando la descripción completa del modelo y de los referentes documentales que lo integren y presentado en forma clara sus fundamentos teóricos y la sustentación de su validez, así como el detalle de la modalidad de evaluación propia del modelo.

En la documentación se debe evidenciar que el modelo integra los conceptos clave de la administración de la calidad y aseguramiento de la calidad y que contempla una calificación o puntaje mínimo de aplicación a partir del cual se considere implementado y en funcionamiento.

El modelo debe contemplar la aplicación específica para el servicio educativo y tener reconocimiento público internacional. Se entenderá que el modelo tiene tal reconocimiento cuando haya sido aplicado en educación en la gestión de establecimientos de educación preescolar, básica y media o su equivalente en más de cinco países.

Parágrafo. La validación del modelo tendrá una vigencia de diez (10) años.

De conformidad con las disposiciones del **MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL** y mediante resolución 2900 de Mayo 29 de 2007 y la Ministra de Educación Nacional, en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por los artículos 5.12 de la ley 715 de 2001, 6 del Decreto 529 de 2006, resolución No 4434 de 2006, y por el cual se **VALIDA EL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EFQM (European Foundation For Quality Management)** considerando que el artículo 202 de la Ley 115 de 1994 estableció los regímenes en que se clasifican los establecimientos de educación Pre escolar, básica y media promovidos por particulares, para el cobro de tarifas a los padres de familia y que este artículo fue reglamentado por el decreto 2253 de 1995.

Que el artículo 2° del decreto 529 de 21 de febrero de 2006 establece los requisitos para que un establecimiento educativo privado se clasifique en el régimen de libertad regulada.

Que **SANTILLANA FORMACION LTDA** presentó ante este Ministerio solicitud de Validación de una adaptación al sistema educativo colombiano del Modelo de Gestión de Calidad EFQM, mediante escrito de fecha 8 de septiembre de 2006, junto con la documentación requerida en la resolución No. 4434 de 2006 para acreditar el cumplimiento de lo establecido en el artículo 6 del decreto 529 de 2006.

Que el Comité evaluador convocado por la Dirección de Calidad para la Educación Preescolar, Básica y Media, mediante escrito de 5 de marzo de 2007 emitió concepto técnico favorable para que fuera expedida la resolución de validación del modelo.

En mérito de lo expuesto,

**RESUELVE: ARTÍCULO PRIMERO. Validación.** La adaptación al sistema educativo colombiano del Modelo de Gestión de Calidad **EFQM** (European Foundation for Quality Management) presentada por Santillana Formación Ltda. Se valida por el término de 10 años como equivalente a los requisitos necesarios para que el establecimiento educativo

privado que se certifique en este modelo se clasifique en el régimen de libertad regulada para la fijación de tarifas del servicio educativo.

**ARTICULO SEGUNDO. Niveles, puntajes mínimos y periodo de validez.** Se aplicará el modelo en los siguientes niveles, puntajes mínimos y periodo de validez: Nivel de acceso: de 150 hasta 200 puntos, 2 años no renovables.

- Nivel de desarrollo: de 201 hasta 400 puntos, 2 años renovables hasta 6 años.
- Nivel de consolidación: de 401 hasta 500 puntos, validez 2 años, renovables.
- Nivel de excelencia: 501 puntos, validez 2 años, renovables.

**ARTICULO TERCERO. Características del certificado.** Para ser reconocido como requisito suficiente para la clasificación en el régimen de libertad regulada, el certificado del Modelo EFQM deberá: Ser expedido por una organización reconocida por EFQM Bruselas, sus respectivos socios nacionales (National Partner Organization, NPO) o regionales (Regional Partner Organization, RPO) o los licenciarios de éstos.

Incluir el nombre completo del establecimiento educativo certificado Especificar el nivel del modelo en que se clasifica el colegio Incluir periodo de validez de la certificación Estar firmado por del representante legal del organismo que expide el certificado.

**ARTICULO CUARTO. Vigencia.** La presente resolución rige a partir de la fecha de su publicación.

De conformidad con las disposiciones del **MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL** y lo referente a la **RESOLUCION 4434 DE 2006** del 8 de Agosto 8, y por el cual se establecen las condiciones y mecanismos para la validación de los modelos de gestión de calidad de los establecimientos de educación preescolar, básica y media.

**Artículo 1°.** *Ámbito de aplicación.* Esta resolución establece las condiciones para la validación de los modelos de reconocimiento de gestión de calidad como requisito para aplicar el régimen de libertad regulada de tarifas, y precisa el alcance de la certificación del sistema de gestión de calidad.

**Artículo 2°.** *Alcance requerido de la certificación del sistema de gestión de calidad.* Para efectos de lo previsto en el numeral 2 del artículo 2° y en el artículo 4° del Decreto 529 de 2006, será válido el certificado de aplicación del sistema de gestión de calidad del *servicio educativo*, dentro de la clasificación M Educación (División 80) de conformidad con el Código Internacional Industrial Uniforme (CIIU) Revisión 3.

En el caso de la certificación con base en la norma ISO 9000:2000, corresponderá a la certificación del proceso educativo en la forma en que se contempla en la Guía 200, adoptada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas, Icontec, para la implementación de la norma en establecimientos educativos.

No serán admisibles para la clasificación de un establecimiento educativo privado dentro del régimen de libertad regulada los certificados sobre aplicación de un sistema de gestión de calidad a cualquier otro aspecto o proceso de la actividad diferente al servicio educativo.

**Parágrafo.** Cada certificador deberá mantener a disposición del Ministerio de Educación Nacional la información sobre los expertos técnicos en educación que realizan las actividades de certificación y la información respecto de los certificados expedidos a establecimientos educativos.

**Artículo 3º.** *Solicitud de validación de un modelo de reconocimiento de gestión de calidad.* La solicitud para obtener la validación de un modelo de gestión de calidad deberá ser presentada por el interesado por escrito dirigido al Vice ministerio de Educación Preescolar, Básica y Media, del Ministerio de Educación Nacional, con indicación de la condición en la que actúa y del interés que le asiste.

La solicitud deberá contener los nombres y apellidos del solicitante y de su representante o apoderado, si es el caso, con indicación del documento de identidad y de la dirección, el objeto de la petición, las razones en que se apoya, la firma del peticionario y la relación de documentos que se acompañan, entre los cuales deberán estar los siguientes:

### **1. Descripción del modelo:**

**1.1.** Presentación general del modelo con la exposición sucinta de los fundamentos teóricos del mismo y la sustentación de su validez.

**1.2.** Documento de antecedentes y reseña en el que se realice una breve exposición histórica de su surgimiento y la extensión de su aplicación.

**1.3.** Descripción general del modelo, en la que se señalen sus componentes y estándares.

**1.4.** Una copia del documento básico del modelo, y de los documentos adicionales, guías, listas y formularios que lo integran y la forma de acceder a ellos.

### **2. Modalidad de evaluación:**

Documento en el que se exponga en detalle las características de la evaluación, incluyendo, entre otros, los siguientes aspectos:

**2.1.** Identificación para cada nivel que contemple el modelo, de las condiciones de aplicación en la que se incluyan los requisitos, calificación o puntaje mínimos, a partir de los cuales se considere implementado y en funcionamiento el modelo y de las que correspondan a niveles superiores de calificación en la aplicación del mismo.

**2.2.** Mecanismo de verificación y reconocimiento de la competencia técnica del organismo o instancia evaluadora.

**2.3.** Mecanismo de selección de los evaluadores, calificación profesional y preparación específica exigida al personal evaluador.

**2.4.** Criterios y mecanismos respecto de la autonomía e independencia de la evaluación: indicar si la evaluación es de primera, segunda o tercera parte, o de pares; señalar los principios que adopta el modelo en este aspecto; identificar los mecanismos que incorpora el modelo para detectar y prevenir conflictos de intereses; señalar expresamente los principios y mecanismos del modelo respecto de la autonomía e independencia de la evaluación frente a las áreas y gestiones de comercialización y asesoría para la implementación.

**2.5.** Metodología de la evaluación.

**2.6.** Indicación del período o criterios de vigencia del reconocimiento y de la frecuencia de la evaluación.

### **3. Formato de la certificación o acreditación que otorga el modelo:**

Formato del documento o documentos de reconocimiento, certificación o acreditación.

### **4. Evidencias de la integración de conceptos de administración y aseguramiento de la calidad:**

A la solicitud se debe adjuntar diligenciada la siguiente matriz. Indicar en ella en forma precisa los elementos o componentes que permitan evidenciar si en el modelo se incorporan los conceptos del aseguramiento de la calidad (Columna "Evidencias"), así como el título, capítulo, aparte o numeral que contenga o refleje la evidencia (Columna "Referencia documental").

### **5. Previsión de aplicación específica para el servicio educativo:**

Cuando el modelo no se haya definido en forma exclusiva para su aplicación al servicio educativo, se deberá adjuntar copia del documento técnico, procedimiento, guía o

instrumento en el que se contemplen los parámetros o criterios para la implementación o evaluación del modelo específicamente para la prestación del servicio educativo.

#### **6. Reconocimiento internacional:**

Demostrar el cumplimiento del requisito previsto en el inciso segundo del artículo 6° del Decreto 529 de 2006, mediante una de las siguientes opciones:

- a) Adjuntar al menos cinco constancias de establecimientos educativos de distintos países que hayan aplicado y mantengan vigente el modelo;
- b) Adjuntar constancia expedida por la entidad u organismo acreditador, o certificador, en la que se señalen al menos cinco establecimientos educativos de al menos cinco países distintos, que hayan aplicado y mantengan vigente el modelo, indicando la modalidad de educación.

Parágrafo. Los documentos expedidos en idioma distinto del castellano, se deberán acompañar de traducción oficial.

#### **7. Acceso a la información:**

Indicar las personas, los mecanismos y sitios mediante los cuales se puede acceder a información oficial sobre el modelo y sobre los acreditadores o certificadores.

**Artículo 4°.** *Decisión sobre la validación.* Para los efectos previstos en el Decreto 529 de 2006, el Ministerio de Educación Nacional validará el modelo cuando de acuerdo con los criterios y requisitos señalados en el artículo anterior, se demuestre el cumplimiento de las condiciones previstas en el artículo 6° del mencionado decreto.

La validación se producirá mediante resolución del Ministerio de Educación Nacional en la cual se señale el modelo validado, el tipo de certificado que se expide y si aplica los niveles o puntajes mínimos que debe obtener en la evaluación el establecimiento educativo para que pueda clasificarse en el régimen de libertad regulada.

**Artículo 5.** *Vigencia.* La presente resolución rige a partir de la fecha de su publicación.

Y de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política de Colombia.

## 6. MARCO REFERENCIAL.

### 6.1. MARCO TEORICO - CONCEPTUAL

La necesidad de mejora continua de la Calidad de la Educación y la preocupación por la calidad, eficiencia, productividad y competitividad, que existe hoy en día en las Instituciones, tanto en el ámbito mundial como local, es el resultado de cambios internos y externos que las han afectado, fundamentalmente en los últimos años. Entre los elementos que caracterizan este nuevo entorno se encuentran: la diferenciación Institucional, el crecimiento acelerado, la restricción de recursos, entre otros.

Los cambios y transformaciones del entorno de la educación repercuten de manera directa en los sistemas de gestión, dirección y organización de las instituciones.

La calidad y mejora continua se considera como un proceso que provoca la comprensión del proceso educativo, aporta datos, posibilidades interpretativas y favorece la reflexión institucional que conduce a decisiones participativas que atienden a los problemas educativos, es un proceso complejo, que requiere vertebración y reflexión coordinada para que pueda atender a la variedad de situación es que confluye en el proceso educativo y aporte soluciones a las necesidades que de él se derivan.

Para enfrentarnos a la difícil tarea de abordar la calidad de la educación se presentan dos opciones, se puede diseñar un modelo de calidad propio o se puede optar por acomodar a la realidad un modelo determinado.

“Un modelo es una representación esquemática de la realidad, a menor escala y representando sus características básicas. En calidad los modelos sirven, antes que nada, para evaluar el nivel de calidad de un centro educativo, de una organización o de algún tipo de entidad, que decide homologarse y presentar a la sociedad sus logros”.<sup>1</sup>

La definición del modelo teórico de calidad puede representar un intento de aproximarnos a un determinado paradigma ideológico conceptual o calidad total, asumiéndola como mejora continua. Sin embargo, aunque la opción paradigmática se centra en la calidad total se debe aclarar que a nivel educativo existen ciertas características que se deben tener en cuenta, se debe abarcan todas las actividades, es responsabilidad de todas las personas, ha de realizarse en todo momento, Incluye todos los aspectos de la vida de la unidad académica.

---

<sup>1</sup>LA CALIDAD APLICADA EN LA EDUCACION [en línea], <[http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_URV/AVAILABLE/TDX-0401104-093703//D/Calidad.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_URV/AVAILABLE/TDX-0401104-093703//D/Calidad.pdf)>[Citada en 10 de julio 2009]

Al suscribirnos al paradigma de la calidad total se considera necesario reflexionar sobre los modelos ya configurados. En este sentido, y aunque concebidos inicialmente para empresas productivas, cabe mencionar los modelos de Deming, Baldrige, EFQM; donde posteriormente han sido objeto de ajustes aplicables al campo educativo.

Muchos autores, entre ellos López Mojarro (1999), López Rupérez (1998), Álvarez (1998), Apodaca y Lobato (1998); están de acuerdo en señalar que la solución definitiva de los problemas educativos está en los modelos de calidad, pero es importante tener en cuenta que los modelos pueden variar, que cada Institución puede lograr elaborar su propio modelo, incluyendo sus criterios científicos y sistemáticos para adaptarlo a sus necesidades.

La ventaja de usar los modelos establecidos es clara si lo que se pretende es optar por una cultura de calidad que se convierta en parte integral de la vida del centro educativo y sea asumida e internalizada por cada uno de sus miembros.

Son muchos los autores que han orientado sus trabajos basados en los modelos de calidad, algunos de ellos realizaron aportes valiosos que constituyen referencias importantes para nuestro estudio, entre ellos: Santos Guerra (1990), Gairín (1999), Gento (1998), Astolfi (1999), Cantón (2001), Álvarez (1998), López (1999).

### 6.1.1. MODELO DEMING,<sup>2</sup> W.

Eduards Deming consultor, conocido internacionalmente, realizando trabajos que introdujeron en la industria japonesa bajo los nuevos principios de la gestión, y revolucionaron su calidad y productividad, adoptando un modelo que se estableció inicialmente con el fin de promover el control estadístico de calidad en las empresas. Busca la implicación general de todos los niveles de la organización, desde la dirección general hasta los puestos más inferiores; aún cuando se basa en el control estadístico de la calidad, concede más relevancia a los procesos que a los resultados.

Edwards Deming<sup>3</sup> enseñó la calidad a los japoneses y estableció una secuencia de acciones en torno a catorce principios. Sintetizando así un modelo operativo de gestión de calidad que proporciona una base teórica de planificación de la calidad.

La base es el firme propósito de mejora como filosofía. Para Deming es importante depender de la autoevaluación en lugar de la inspección, la implicación y el compromiso de

---

<sup>2</sup> MODELO DEMING Ciclo deming PDSA [en línea].  
[http://www.12manage.com/methods\\_demingcycle\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_demingcycle_es.html) [citado en 10 de Octubre de 2011]

<sup>3</sup> LA CALIDAD Y LOS "CLIENTES" DE LA ENSEÑANZA SUPERIOR PORTUGUESA [en línea].  
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/Inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=97912401003> [citado en 10 de Octubre de 2011]

todos en la mejora de la institución. Como premisas básicas destacan la previsión de los fallos o de los errores, la revisión del trabajo y la estandarización o generación de los buenos resultados obtenidos.

La secuencia de estos principios, el llamado reloj de Deming, muestra los pasos y la forma de llevar a cabo en la práctica el modelo. Lo importante es su carácter recurrente que unido al llamado ciclo de Deming (plan-do-check-act) determina una espiral inacabada y unida de ciclos continuados de mejora, a la vez que un aseguramiento de la calidad conseguida.

Cabe destacar que en este modelo todos los criterios tienen el mismo peso, mientras en los demás, el peso está ponderado por criterios en función de procesos y resultados. Según Cantón (2001) Lo más importante del modelo es una filosofía basada en kaizen<sup>4</sup> (pequeñas mejoras continuadas) y no en kairyo<sup>5</sup> (una gran mejora que ocurre una sola vez).

La Aplicación en el ámbito educativo: Fue en la década de los ochenta cuando se inicia la penetración del modelo en el ámbito educativo, fue asumido por diversas iniciativas, primero en Estados Unidos y posteriormente en el Reino Unido.

En este sentido Greenwood y Gaunt<sup>6</sup> (1994) citados por Gento (1998)<sup>7</sup> señalan que en casos en los que profesores en sus clases o instituciones educativas en su conjunto aplicaron este modelo de calidad se puso de manifiesto la posibilidad de promover y lograr el progreso continuo en el funcionamiento del centro y en el rendimiento de alumnos, tanto en grupos como individualmente.

Kaufman y Zahn<sup>8</sup> (1993) han realizado una acomodación para su aplicación en las instituciones educativas:

---

<sup>4</sup> KAIZEN – La Mejora Continua aplicada en la Calidad, Productividad y Reducción de Costos – Introducción [en línea]. <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=305> [citado en 11 de Octubre de 2011]

<sup>5</sup> KAIRYO - LA EMPRESA PRIVADA Y SUS OBJETIVOS: [en línea]. [http://www.pfe-consultores.com/articulos/empresa\\_privada.htm](http://www.pfe-consultores.com/articulos/empresa_privada.htm) [citado en 11 de Octubre de 2011]

<sup>6</sup> QUALIDADE E EDUCAÇÃO SUPERIOR: A NORMA DE QUALIDADE PARA A APRENDIZAGEM, EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO: ISO/IEC 19796-1 [en línea]. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84812707006> [citado en 11 de Octubre de 2011]

<sup>7</sup> MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL La Calidad aplicada a la Educación [en línea]. [http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_URV/AVAILABLE/TDX-0401104-093703//D\)Calidad.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_URV/AVAILABLE/TDX-0401104-093703//D)Calidad.pdf) [citado en 4 de agosto de 2010]

<sup>8</sup> PLANIFICACION MEGA: HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL ESCRITO POR ROGER KAUFMAN [en línea]. <http://books.google.com.co/books?id=ZluGmPzv1tkC&pg=PA309&lpg=PA309&dq=Kaufman+y+Zahn&source=books>

1. Crear la constancia del propósito para el mejoramiento del producto y el servicio. Ha de ser preocupación del centro el rendimiento y el éxito de los alumnos dentro y fuera del aula.
2. Crear una nueva filosofía. Se debe avanzar hacia un modelo centrado en el estudiante, en los contenidos, etc.
3. Abandonar la dependencia de la inspección permanente para el logro de la Calidad. Se debe evolucionar hacia la autoevaluación y hacia el aprendizaje de acuerdo con el propio ritmo, basándose en la meta general del éxito dentro y fuera del centro educativo.
4. Cesar la práctica de reconocer solo el rendimiento individual del estudiante en clase.
5. Mejorar constantemente el sistema de enseñanza, aprendizaje, orientación educativa y servicio de apoyo del centro.
6. Establecer la formación en el ejercicio. Cada uno debe aprender constantemente de su propio trabajo, de sus resultados y de nuevas investigaciones.
7. Institucionalizar el liderazgo, que sustituirá los niveles jerárquicos de formación y supervisión.
8. Desterrar el miedo, con el fin de que todos y cada uno puedan contribuir al éxito de la institución.
9. Romper barreras entre clases, niveles, especialidades, centros educativos, departamentos y niveles de gestión.
10. Eliminar exhortaciones y objetivos numéricos de responsabilidad individual que puedan crear relaciones de oposición y competitividad.
11. Excluir cuotas o estándares y gestión por objetivos.
12. Remover las barreras que impiden a los educadores, directivos y estudiantes disfrutar de su legítimo derecho a estar satisfechos de su rendimiento y de su contribución al desarrollo de sí mismos y de los demás.
13. Establecer un riguroso proceso de formación en ejercicio basado en los resultados y en el auto – desarrollo de todos los miembros de la institución.
14. Implicar a todos en el sistema de transformación para la mejora.

De lo anteriormente señalado podemos asumir que el modelo de calidad propuesto por Deming exige un cambio de la filosofía tradicional de gestión que debe ser asimilado y asumido por todos los miembros, ya que la de cada uno de ellos es clave para lograr la mejora continua de todos los procesos.

### 6.1.2. EL MODELO BALDRIGE<sup>9</sup>:

**Este modelo presenta una complejidad mayor que el modelo de Deming, ya que establece diferentes ponderaciones porcentuales para distintas categorías estimativas.<sup>10</sup>**

Además, fija como metas a conseguir, no tanto los resultados mismos, cuanto la satisfacción al cliente. Otra novedad la constituye la aparición de una nueva categoría, la cual es la del liderazgo de los directivos.

La valoración de la calidad según este modelo se realiza en torno a cuatro elementos principales, que se concretan en seis categorías, a cada una de las cuales se otorga una valoración.

En opinión de Cantón (2001) se trata de un modelo centrado en la satisfacción del cliente y en la implicación de todos los componentes del centro educativo como organización.

### 6.1.3. EL MODELO EUROPEO EFQM<sup>11</sup>

La estructura del modelo europeo EFQM es dual, en un primer momento, con agentes facilitadores y resultados. Luego, cada uno de los nueve criterios se subdivide en varios subcriterios, varían en cada caso, y éstos en áreas que también son variables, mientras que los subcriterios son inamovibles para el evaluador las áreas se pueden seleccionar y añadir en función de una mejor descripción de las realidades del centro, pero siempre que correspondan a los aspectos definidos en el subcriterio.<sup>12</sup>

Álvarez (1998) resume los principales criterios que caracterizan este modelo: Se refiere al “**liderazgo**” como el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables para guiar el centro educativo hacia la calidad. Se trata de reflejar cómo los que tiene alguna responsabilidad en el centro educativo estimulan, apoyan y fomentan la gestión de calidad.

---

<sup>9</sup> MODELOS DE GESTION DE CALIDAD TOTAL [en línea].  
<http://www.euskalit.net/pdf/Calidadtotalmodelos.pdf> [citado en 12 de Octubre de 2011]

<sup>10</sup> Normas ISO 9000 y Calidad [en línea].  
<http://normas-iso-9000.blogspot.com/2007/12/modelo-malcom-baldrige-de-calidad.html> [citado en 4 de agosto de 2010]

<sup>11</sup> EL MODELO DE EXCELENCIA EN LA EFQM Y SU APLICACIÓN PARA LA MEJORA EN CENTROS EDUCATIVOS [en línea].  
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=70600802> [citado en 11 de Octubre de 2011]

<sup>12</sup> Galloway, Dianne. Mejora Continua de Procesos. España. Gestión 2002.

En cuanto a las **“personas”** se refiere a cómo utiliza el centro educativo el máximo potencial de su personal para mejorar continuamente. La calidad total pone el acento en las personas, ya que las considera el principal recurso de las organizaciones.

Las dos variables que más importancia tienen en este apartado son: la comunicación y la competencia y el reconocimiento y las recompensas.

Por su parte Alabart (1999) considera que la “política” define las orientaciones prioritarias, los grandes objetivos y la estrategia, la forma mediante la cual dichas orientaciones se asumen e impregna las actuaciones de la organización en cualquier nivel.

Este criterio asume la misión, visión, valores y dirección estratégica del centro y la forma en que éstos se implantan en el centro educativo.

La colaboración y recursos se orientan a la capacidad del centro educativo para conseguir, gestionar, utilizar y conservar sus recursos. Los recursos y colaboraciones son las aportaciones materiales y humanos que puedan llegar al centro educativo para cumplir mejor sus funciones. Se trata de saber cómo el centro educativo actúa para mejorar continuamente el nivel de colaboraciones y recursos.

Se refiere a los procesos como cualquier actividad que se puede componer en previsión, realización y resultado. También es lo que el conjunto de actividades procesuales, concatenadas que añaden calor y sirven a una mejor educación al alumno y a una mejor prestación de los servicios, tanto docentes como complementarios.

En suma, es el modo como se planifican, realizan y resuelven las actividades del centro que generan valor añadido. Se trata de identificar redefinir, gestionar y revisar los procesos y cómo se corrigen sus desviaciones para asegurar la mejora continua del centro educativo.

El segundo bloque se refiere a los resultados, se inicia con los resultados en las personas, esta es una de las modificaciones que ha sufrido el modelo, antiguamente se refería a la satisfacción del cliente, del usuario. Se refiere a lo que en el centro educativo se consigue de satisfacción de los usuarios tanto internos como externos.

El primero de los criterios de este bloque se refiere a los resultados en las personas son las integrantes del centro educativo: profesores, personal no docente, estudiantes, personal administrativo. Abarcan la percepción que las personas del centro tienen de su propio centro educativo sobre el entorno del trabajo.

El segundo criterio son los resultados en los clientes, medidos a través de la satisfacción que estos muestran con el centro educativo: fundamentalmente el alumno y su familia, pero también las instituciones educativas y las empresas que reciben a los alumnos que salen del centro y, finalmente, la comunidad de la que forman parte.

El tercero se refiere a los resultados en la sociedad, se trata de saber el grado de impacto del centro educativo en el entorno y en la sociedad en general. Se entiende que este impacto afecta a los asuntos que no estén relacionados con las actividades primarias ni con sus obligaciones normales, ya que se contemplan en los dos criterios anteriores. Abarca la capacidad del centro educativo para obtener resultados claves que estén en línea con lo que la sociedad demanda a este tipo de instituciones.

El último de los criterios son los resultados claves del centro educativo, referidos a lo que consigue el centro educativo en relación con la planificación y estrategia, en relación a la satisfacción y resultados de sus usuarios, familia, alumnos, y sociedad en general. Se entiende que son resultados claves los logros del centro educativo referidos a la gestión, al influjo social, a la mejora en general, ya sea a corto, largo o mediano plazo.

Algunos conceptos básicos relacionados con la investigación son aquellos enfocados desde la calidad, la autoevaluación, el mejoramiento y la aplicación de esquemas administrativos que hacen de esta investigación un proyecto directamente viable algunos de ellos son:<sup>13</sup>

**CALIDAD:** Es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad.<sup>14</sup>

Basándose en la unión de tres conceptos claves:<sup>15</sup>

**Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

**Característica:** Rasgo diferenciador.

**Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

---

<sup>13</sup>Definición de la norma [ISO 9000](http://www.sintegradodegestion.com/Calidad/sIG_Calidad_index.html): “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”[http://www.sintegradodegestion.com/Calidad/sIG\\_Calidad\\_index.html](http://www.sintegradodegestion.com/Calidad/sIG_Calidad_index.html)[en línea][citado en 29 de Noviembre de 2010]

<sup>14</sup>Calidad total Autor: Memo Pérez Administración y gerencia <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm>[en línea] [citado en 26 de Noviembre de 2010]

<sup>15</sup>Calidad total Autor: Memo Pérez Administración y gerencia. El concepto de la calidad. 4 Concepto de Calidad según ISO 8402:1994 [En línea]<http://www.adrformacion.com/cursos/calidad08/leccion1/tutorial2.html>[citado en 29 de Noviembre de 2010] <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm> [citado en 29 de Noviembre de 2010]

**La calidad es:**<sup>16</sup>

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Sonreír a pesar de las adversidades.
- Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- Calidad no es un problema, es una solución.

El concepto de Calidad según:<sup>17</sup>

Edwards Deming: "la calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua".

Dr. J. Juran: la calidad es "La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente".

Kaoru Ishikawa define a la calidad como: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Rafael Picolo, Director General de Hewlett Packard: define "La calidad, no como un concepto aislado, ni que se logra de un día para otro, descansa en fuertes valores que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzos y disciplina".

La calidad se define como "Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad".

El término calidad tiene múltiples significados y, como concepto, cambia y evoluciona con el tiempo, Calidad en un producto o servicio ha significado tradicionalmente una aptitud para el uso deseado.

---

<sup>16</sup><http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Satisfaccion-De-Las-Necesidades-Basicas/438964.html>[en línea]  
[citado en 29 de Noviembre de 2010]

<sup>17</sup>Calidad total Autor: Memo Pérez Administración y gerencia. El concepto de la calidad. [En línea]  
<http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm> [citado en 29 de  
Noviembre de 2010]

De esta aproximación se desprende la responsabilidad que ostentan las empresas suministradoras de que todos sus productos o servicios cumplan unos niveles de calidad. Estos niveles, deben especificarse *a priori* en la oferta, y desde este punto de vista no es justificable la discordancia entre los niveles ofertados y los realmente suministrados.

Por otra parte, existe también la responsabilidad, aunque implícita, en la actuación de los propios clientes. Éstos son responsables de especificar correctamente los atributos del producto o servicio demandado en sus pedidos.

Calidad dando por supuesto que las especificaciones de un pedido coinciden con las de la oferta, y no-calidad cuando, dándose la misma coincidencia, se ha apreciado algún defecto o desviación que impide el cumplimiento de lo especificado en la oferta.

#### 6.1.4. SIGNIFICADO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD <sup>18</sup>

- **SISTEMA:** Formalmente sistema es un conjunto de elementos que están relacionados entre sí. Sistema, no es cuando tenemos un grupo de elementos que están juntos, sino cuando además están relacionados entre sí, trabajando todos en equipo.
- **SISTEMA DE CALIDAD:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos, y recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad.
- **GESTION DE LA CALIDAD:** Conjunto de actividades de la función general de la dirección (de la organización) que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y se implanta por medios tales como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad en el marco del sistema de la calidad<sup>19</sup>
- **SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD:** Es disponer de una serie de elementos como Procesos, Manual de la Calidad, Procedimientos de Inspección y Ensayo, Instrucciones de Trabajo, Plan de Capacitación, Registros de la Calidad, etc., todo funcionando en equipo para producir bienes y servicios de la calidad requerida por los clientes. Los elementos de un sistema de gestión de la calidad deben estar documentados por escrito.

---

<sup>18</sup>Curso de Calidad ISO 9001:2008.1.2.4. Significado de Sistema de Gestión de la Calidad.[En línea] <http://www.adrformacion.com/cursos/calidad08/leccion1/tutorial2.html> [consultado en 29 de Noviembre de 2010]

<sup>19</sup>Fundamentos y conceptos. Conceptos y terminología de la calidad.Autor:José Luis Caballano Alcántara [En línea] [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/gestiondelacalidad/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestiondelacalidad/) [consultado en 29 de Noviembre de 2010]

### 6.1.5. TERMINOS RELACIONADOS.<sup>20</sup>

- **CLIENTE:** alguien que ha sido impactado por un producto.
- **CLIENTE EXTERNO:** el que compra el producto y/o además los organismos de la administración y el público en general.
- **CLIENTE INTERNO:** Dentro de la empresa, personas y departamentos a los que se les suministra un producto.
- **USUARIO:** El que realiza operaciones positivas con el producto. Se incluye bajo esta denominación a la empresa que compra un producto para introducirlo en un proceso, el comerciante que revende un producto y el consumidor que hace el último uso del producto.
- **NECESIDADES DEL CLIENTE:** Todos los clientes tienen necesidades que han de ser satisfechas, y las características del producto han de satisfacerlas:
- **CONFORMIDAD CON LAS ESPECIFICACIONES:** Algunas personas consideran que la calidad consiste en la conformidad con algunas normas; por ejemplo conformidad con las exigencias, conformidad con los procedimientos. Tales definiciones suelen ser útiles para aclarar y delimitar responsabilidades, que con respecto a la calidad, tienen los operarios y los supervisores.
- **DEFICIENCIAS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO:** Las deficiencias del producto pueden tomar la forma de entregas con retrasos, fallos en la utilización, errores en la factura, desperdicios, rectificaciones, etc. Cada uno de estos sucesos es el resultado de alguna deficiencia en el proceso o en el producto.
- **INSATISFACCIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO:** A consecuencia de las deficiencias del producto, el cliente queda insatisfecho.
- **AUTOEVALUACION:** Se define como aquella forma específica de evaluación en que participan los sujetos directamente involucrados en el objeto de la evaluación.

---

<sup>20</sup>Curso de Calidad ISO 9001:2008.1.2.1. Términos relacionados.[En línea]  
<http://www.adrformacion.com/cursos/calidad08/leccion1/tutorial2.html> [consultado en 29 de Noviembre de 2010]

La participación debe incluir desde el diseño del objeto y del proceso, hasta la elaboración del reporte final.<sup>21</sup>

El proceso de autoevaluación, debe resaltar los aspectos conceptuales y metodológicos que orientarán el proceso, este proceso debe ser autónomo, para el proceso auto evaluativo y que se constituye en el eje referencial desde el cual debe hacerse la lectura e interpretación de los resultados del proceso de autoevaluación con fines a la acreditación sobre la calidad.

El proceso de evaluación en una institución educativa, puede utilizarse como diagnóstico para introducir los procesos de mejoras, de modo que permita conocer el estado de la cuestión para decidir posteriormente los aspectos que se deben mejorar. En este sentido la evaluación puede ser interna y externa.

El proceso de evaluación en una institución educativa, puede utilizarse como diagnóstico para introducir los procesos de mejoras, de modo que permita conocer el estado de la cuestión para decidir posteriormente los aspectos que se deben mejorar. En este sentido la evaluación puede ser interna y externa.

En la autoevaluación se trata de análisis evaluativos internos, promovidos, controlados, y autorregulados por la propia institución, aunque posteriormente pueda tener usos externos.

Escudero (1993) sostiene que esta modalidad de evaluación constituye un elemento central desde el que se articulan el resto de las acciones del proceso de evaluación, los procesos de autoevaluación se presentan de diversas modalidades según los casos y las situaciones. Sin embargo, existen algunos aspectos que suelen ser tratados en la mayoría de ellos. Escudero (2002) señala algunos ejemplos, entre los que se destacan los modelos de Chambers (1984), Jamieson (1988), Vroeijenstijn (1995).

Este mismo autor señala que la autoevaluación debe plantearse con tres objetivos básicos:

1. La estimulación del control de la calidad interna, a través del análisis de las propias debilidades y fortalezas.
2. La preparación interna para la revisión interna.
3. La provisión de información básica para el análisis externo.

Los beneficios de la evaluación interna son resaltados por varios autores, entre ellos Bauer (1988), Trithschler (1981), en Escudero (2002); todos coinciden en señalar entre sus principales ventajas:

---

<sup>21</sup>La autoevaluación como base del mejoramiento de la calidad de los programas académicos. Catálogo [En línea] Autor: M.C Luz María Nieto Caraveo <<http://ambiental.uaslp.mx/docs/LMNC-PL-9902-Autoevaluacion.pdf>> [consultado en 29 de Noviembre de 2010]

- Facilitan el seguimiento continuo de los problemas y de sus posibles soluciones.
- Desactivan las resistencias a la evaluación externa.
- Conducen a la pluralidad de valores y jerarquías, dificultando las acciones de abuso de poder dentro de la institución.
- Estimula a los miembros de la institución hacia el conocimiento de sus problemas y de sus potenciales soluciones.
- Facilitan las iniciativas desde distintos niveles de la institución y no solamente desde sus máximos responsables.
- Mayor aceptación por los evaluados que otros procedimientos de evaluación.

**RESULTADOS:** Lo que la organización consigue. En una organización excelente, los resultados muestran tendencias positivas o un buen nivel sostenido, los Objetivos son adecuados y se alcanzan, los resultados se comparan favorablemente con los de otros y están causados por los enfoques. Además el alcance de los resultados cubre todas las áreas relevantes para los *actores*.

**ENFOQUE:** Lo que la organización piensa hacer y las razones para ello. En una organización excelente, el enfoque será sano (con fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados, enfocado claramente a los actores) y estará integrado (apoyará la política y la estrategia y estará adecuadamente enlazado con otros enfoques).

**Despliegue:** Lo que realiza la organización para poner en práctica el enfoque. En una organización excelente, el enfoque estará implantado en las áreas relevantes de una forma sistemática.<sup>22</sup>

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN:** Lo que hace la organización para evaluar y revisar el enfoque y su despliegue. En una organización excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos con regularidad a mediciones, se emprenderán actividades de aprendizaje y los resultados de ambas servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica mejoras.

Se trata de un modelo normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.

---

<sup>22</sup> Acreditación. Como conseguirla. Catálogo [En línea]  
<[dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=2932266](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2932266)> [consultado en 29 de Noviembre de 2010]

La utilización sistemática y periódica del Modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar.

#### **6.1.6. ENFASIS Y ANALISIS DEL MODELO EFQM OBSERVANDO LAS CARACTERÍSTICAS DE LA RUTA DE AUTOEVALUACION APLICADA AL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.**

##### **6.1.6.1 ¿Por qué la calidad en una Institución Educativa como el George Washington School?**

Las Instituciones se han consolidado como **ORGANIZACIONES COMPLEJAS**, en las que los procesos de aprendizaje no pueden desligarse del resto de los procesos que tienen lugar en su seno y que están afectados por un conjunto de relaciones mutuas entre ellos.

Es necesario **ACTUAR SOBRE TODOS LOS FACTORES CRÍTICOS IMPLICADOS EN LOS PROCESOS** para lograr una interacción positiva de todos los elementos.

La gestión de calidad en los centros docentes puede ser, **GLOBAL, INCIDIENDO SOBRE LAS PERSONAS, SOBRE LOS RECURSOS, SOBRE LOS PROCESOS Y SOBRE LOS RESULTADOS**; promoviendo sus acciones recíprocas y orientando el sistema, en su conjunto, hacia ese estado cualitativo que caracteriza a las instituciones educativas excelentes.

La consolidación de los centros educativos como organizaciones de calidad **REQUIERE LA REALIZACIÓN DE CICLOS COMPLETOS DE APRENDIZAJE Y EL DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS AUTOCORRECTIVOS** que hagan posible la mejora continua de sus procesos y de sus resultados.

La mejora de la calidad se constituye en **UNA EXIGENCIA ÉTICA**. Y una ética renovada de la profesión ha de conducir las acciones individuales hacia la atención de los mejores resultados educativos posibles. El aprendizaje organizacional requiere de procedimientos ordenados y sistemáticos, así como de mecanismos para la corrección de errores pero, sobre todo, **REQUIERE DE VOLUNTAD POR APRENDER** que, en este contexto, resulta equivalente a la voluntad por mejorar.

##### **6.1.6.2. ¿Por qué aplicar un modelo de calidad EFQM al George Washington School?**

Se requiere de cierta experiencia y compromiso con la calidad continúa; es necesario el paso a una especie de “segunda velocidad”. Se necesita pasar de las ideas y planteamientos aislados a un marco orientador suficientemente amplio y contrastado que sirva de guía.

Se basa en una estrategia de mejora más diversificada, continua, integral y sistemática, donde se permita y favorezca la autoevaluación con unos parámetros objetivos y procedimientos lógicos de crecimiento institucional.

Las Instituciones educativas en este caso el George Washington School, están llamados y deben gestionar y desarrollar una actividad de calidad, con una orientación clara y prioritaria hacia el cliente, usuario o beneficiario y con una actitud basada en la mejora continua. Para ello la Institución deberá optar por aquel sistema de gestión que mejor se adapte a sus características y pretensiones, no existiendo un sistema único o excluyente sino por el contrario una amplia variedad de normas, modelos, códigos y herramientas que permiten transformar la filosofía de la calidad en acciones concretas, tangibles y aplicables.

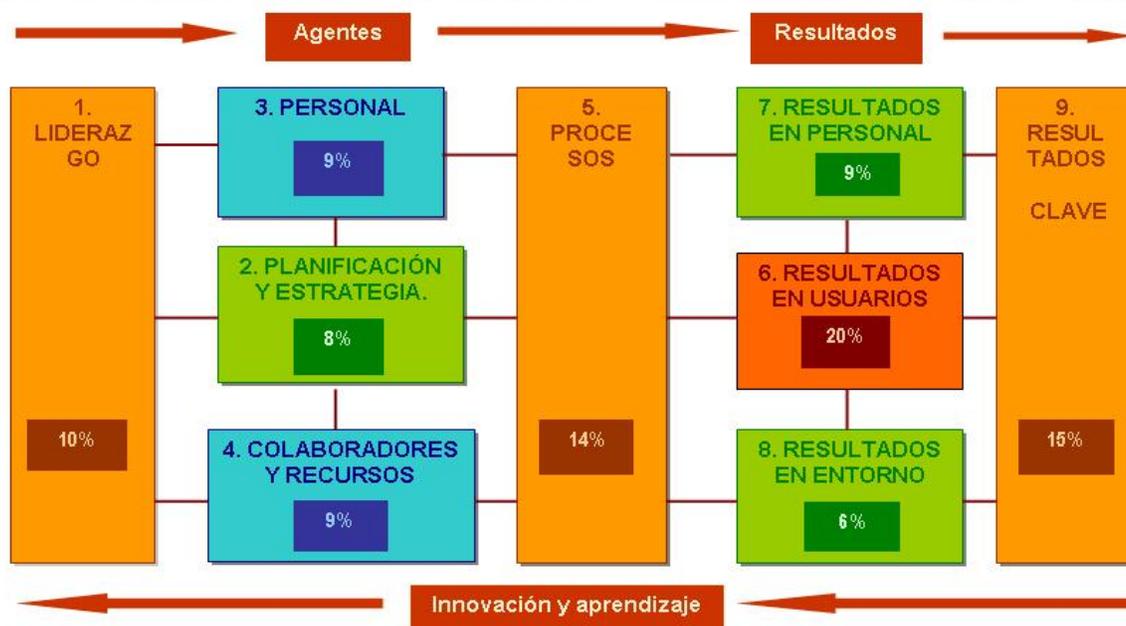
**6.1.6.3. Modelo efqm como modelo de referencia para aplicación de la ruta esperada.**

En el caso que nos ocupa se ha optado por utilizar el *Modelo EFQM de Excelencia* como sistema de referencia por tres razones fundamentales:

- Por sus características especiales en el sector educativo.
- Por el elevado auge que está teniendo en su aplicación.
- Por el reconocimiento público que está alcanzado en los distintos ámbitos: europeo, nacional, autonómico y local.

A continuación se presenta el esquema del *Modelo EFQM* que muestra su estructura:

**MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA (EFQM)**



Como se puede observar, la estructura del modelo divide a la organización en nueve partes denominadas criterios, cada criterio se refiere a los distintos aspectos o temas que el modelo plantea trabajar. A su vez cada criterio se divide en varios subcriterios, lo que permite desagregar el tema a tratar en aspectos más pequeños y concretos, lo que facilita su comprensión y aplicación.

Cinco de estos criterios se denominan agentes facilitadores, estos son: *Liderazgo, Personas, Política y Estrategia, Alianzas y Recursos, y Procesos*. Estos criterios tratan sobre lo que la organización hace y cómo lo hace. Se trabajan cuestiones como la capacidad de los dirigentes, la identidad corporativa, la planificación estratégica, la gestión de los RRHH, la gestión de recursos materiales, la gestión de las alianzas y colaboraciones y el sistema de gestión de la organización. Al igual que la mayoría de los SGC, el sistema de gestión propuesto por el *Modelo EFQM de Excelencia* es el de Gestión basado en Procesos.

Los otros cuatro criterios se denominan resultados, en concreto: *Resultados en los Clientes, Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave*. Estos criterios tratan sobre lo que la organización consigue.

Cada criterio tiene un peso específico diferente según su importancia, expresado en % sobre el total. En este sentido, podemos observar cómo el valor del criterio *Resultados en los Clientes* es el doble de lo que representa el *Liderazgo* o incluso más del doble de criterios como el de *Personas* o el de *Política y Estrategia*. Es lógico pensar que esta ponderación tendrá importancia, Únicamente, a la hora de saber en qué grado estamos aplicando el modelo, ya que en términos relativos si nos dedicamos a desarrollar el criterio *Resultados en los Clientes* estaremos implantando más rápidamente el modelo que si trabajamos otro criterio con menor peso.

El *Modelo EFQM* se fundamenta en el axioma de que los resultados excelentes en el Rendimiento General de una Organización, en sus Usuarios, en las Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y la Estrategia, y que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos.

Este Sistema de gestión de calidad se caracteriza por:

- Ser un modelo de Gestión de la Calidad Total.
- Ser muy amplio y profundo como modelo orientado hacia la excelencia que es, amplio en el sentido de que abarca todos los aspectos, áreas y ámbitos de la organización y profundo debido a que ahonda mucho en el análisis de cada uno de ellos.
- Representar un marco de trabajo para la gestión de cualquier tipo de organización: empresas con ánimo de lucro, centros educativos, administraciones públicas, entidades sin ánimo de lucro.
- Permitir evaluar el desempeño de toda la organización en el camino hacia la excelencia y

posibilitar compararlo con otras organizaciones, incluso de diferentes sectores.

- Servir como herramienta para realizar una Autoevaluación. Este proceso permite identificar puntos fuertes y áreas de mejora, representando el sistema de mejora continua integral que incorpora el *Modelo EFQM*.
- Promover intensamente la participación de todas las personas de la organización en el proceso de implantación y de mejora continua, lo que supone una buena aceptación en las organizaciones.
- Permitir una alta flexibilidad en la implantación y, por lo tanto, mejorar la autorregulación de la entidad en dicho proceso. En este sentido y dada la amplitud y profundidad del modelo, éste permite progresar en los ámbitos que la entidad considere prioritarios o más estratégicos (personas, procesos, indicadores, colaboraciones, planificación, etc.).
- Ser un sistema perfectamente compatible con otras normas, modelos, herramientas o códigos éticos.
- Además de otras consideraciones, de las características expuestas del *Modelo EFQM* podemos afirmar que se trata de un sistema flexible y adaptable a las circunstancias y características de los diferentes tipos de organizaciones.

#### **6.1.6.4. SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN EL MODELO A APLICAR PARA LA IMPLEMENTACION DE LA GUIA O RUTA DE AUTOEVALUACION “MODELO EFQM”**

Los Sistemas de Gestión de Calidad más difundidos y reconocidos son los siguientes:

- **Sistemas de Aseguramiento de la Calidad basándose en las normas internacionales ISO9000.**

Este tipo de sistemas de gestión tienen como principal objetivo garantizar la calidad del producto y/o servicio prestado, en base a una metodología definida de trabajo y unos ensayos registrados que prueban el correcto desarrollo de las tareas.

- **Sistemas de Gestión de Calidad Total, habitualmente basados en el modelo europeo EFQM.**

Estos sistemas de gestión se extienden a todas las actividades de la empresa (incluidas las actividades que no repercuten sobre la calidad final de los productos y/o servicios restados).

En algunos sectores se han desarrollado una serie de normas propias del sector que se corresponden de una manera más directa con necesidades específicas de estas empresas. Este es al caso de QS 9000, VDA, EAQF en automoción, INCE en la construcción, etcétera.

Habitualmente una empresa se decide por uno de estos dos sistemas. No obstante, en ocasiones algunas empresas certificadas ISO 9000 deciden ir más allá e implantar un sistema de Calidad Total basado en el modelo EFQM. Esto demuestra que no son incompatibles, es más, una empresa con un Sistema de Calidad ISO 9000 tiene un excepcional punto de arranque de cara a implantar un Sistema de Calidad Total.

En función de las necesidades se elige la metodología de trabajo más adecuada a cada empresa, pero las más habituales son las siguientes:

- Contratación de una consultoría para el asesoramiento en materias de calidad (sobre todo en lo relacionado con las normas). Los servicios contratados pueden ir desde la documentación hasta La implantación del sistema.
- En función de los recursos disponibles y de la concienciación en materia de calidad de la empresa estos servicios son más o menos personalizados.
- Formación de, al menos, una persona de la propia empresa para que ésta implante el sistema. La formación puede abarcar incluso la cualificación de esta persona para realizar posteriormente las actividades de formación necesarias dentro de la empresa.
- Contratación de una persona con conocimientos y experiencia suficientes para la implantación del Sistema de Calidad. La contratación de esta persona puede ser sólo durante la implantación, o bien, pensando en su incorporación definitiva a la empresa para responsabilizarle del mantenimiento del Sistema de Calidad.
- Realización de un proyecto conjunto de una serie de empresas del mismo sector, con necesidades similares. Para este proyecto se puede utilizar una consultoría o contratar a un especialista.
- Evidentemente, también se puede compatibilizar varias de las opciones expuestas anteriormente. Por ejemplo, una metodología de implantación bastante usual es contratar los servicios de una consultoría y a una persona que realice labores de apoyo en la implantación del sistema. Lo más habitual es que se diseñe el Sistema de Calidad de manera que las actividades nuevas introducidas sean pocas y sencillas y no sea necesario contratar a una persona para el mantenimiento del sistema.
- La selección del método de trabajo depende de muchas variables como son el tamaño de la empresa, los recursos disponibles y la política de la empresa.

**EFQM** (European Foundation for Quality Management) o Fundación Europea para la Gestión de la Calidad es una organización que:

Fue creada en 1988 por un importante grupo de empresas, que contaron con el respaldo de la Comisión Europea. Su misión es impulsar la excelencia de las organizaciones europeas y mejorar su competitividad, incrementando su proyección internacional.

Pretende promocionar la autoevaluación como elemento clave para el diagnóstico y mejora de las organizaciones.

Actualmente, la Fundación está integrada por más de 600 empresas y entidades.

Esta Fundación creó el Modelo EFQM, que se caracteriza por:

- Ser un referente de cómo las organizaciones deben de definirse y organizarse para alcanzar la excelencia.
- Se basa en el concepto de Calidad Total.
- Gira alrededor de la siguiente premisa: 'la satisfacción de clientes y empleados y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, la gestión del personal, los recursos y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados de las organizaciones'.
- Tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento.
- La idea básica del modelo es proporcionar a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión. La herramienta no es normativa ni prescriptiva: no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros.
- Facilita la autoevaluación, conforme a las pautas establecidas en el modelo. De esta manera identificamos el posicionamiento de nuestra organización frente al modelo de excelencia y comprobamos cómo de cerca o de lejos estamos de la misma.
- Para mejorar es necesario conocer primero la situación actual y para ello es útil tener una guía que nos lleve a examinar de forma sistemática todos los aspectos del funcionamiento de la organización. A estos aspectos es a los que el modelo denomina 'criterios'.
- Una vez hechas sus evaluaciones, puede usarse para comparar instituciones, establecimientos y la evolución de la propia organización.
- Permitir la medición del rendimiento de la organización.
- Estar orientado a procesos y a resultados.
- Contemplar todas las etapas y procesos a través de los cuales se configura el servicio o producto y se materializan sus resultados.
- Los conceptos fundamentales del modelo son los siguientes:
  1. Orientación al cliente.
  2. Relaciones de asociaciones con proveedores.
  3. Desarrollo e involucración de las personas.
  4. Procesos y hechos.
  5. Mejora continua e innovación.
  6. Liderazgo y coherencia en los objetivos.
  7. Ética y responsabilidad.
  8. Orientación hacia los resultados.

### 6.1.6.5 CRITERIOS QUE ESTABLECE EL MODELO EFQM

El modelo EFQM introduce un sistema de evaluación basado en:

¿Cómo se gestiona la organización? (criterios agentes). Los agentes representan el conjunto de actividades de la organización. En ellos se examina sistemáticamente todo lo que la organización hace y, sobre todo, cómo lo hace y cómo lo gestiona:

1. Liderazgo. Todos los que tienen alguna responsabilidad en la organización, a cualquier nivel, estimulan, reflejan y dirigen la gestión de la calidad.
2. Política y estrategia. Cómo la organización formula, actualiza y revisa su estrategia desde los principios de la gestión de la calidad y la convierte en planes y acciones. La misión es su razón de ser, la que justifica su existencia. La visión es la imagen deseada en un futuro inmediato.
3. Gestión del personal. Cómo la organización utiliza el máximo potencial de su personal para mejorar continuamente. "Personal" es cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad.
4. Alianzas y recursos. Cómo la organización gestiona sus recursos para el desarrollo de su planificación, su estrategia y su mejora continua.
5. Procesos. Cómo la organización identifica, gestiona, revisa y corrige los procesos para asegurar la mejora continua en todas sus actividades.

¿Qué consigue la organización? (criterios resultados). El modelo considera como resultados los efectos de la actividad de la organización. Los puntos fuertes y áreas de mejora que se obtengan de este examen, constituirán la base del plan de mejora de la organización.

1. Resultados en los clientes. Qué está haciendo la organización en lo relativo a la satisfacción de sus clientes.
2. Resultados en las personas. Qué consigue la organización en relación a la satisfacción de su personal.
3. Resultados en la sociedad. Qué consigue la organización a la hora de satisfacer las necesidades y las expectativas de la sociedad en general y en su entorno en particular.
4. Resultados clave. Qué consigue la organización en relación con la planificación y la estrategia y con respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas, en general, de los clientes.

#### 6.1.6.6. LA AUTOEVALUACIÓN Y SUS VENTAJAS

La autoevaluación: Es el proceso fundamental en la aplicación del Modelo EFQM.

- Facilita el que hagamos un enfoque riguroso y estructurado para la mejora de nuestra organización, a través de la evaluación objetiva, con respecto a un conjunto de criterios ampliamente aceptados en Europa. Se basa por tanto en hechos y experiencias contrastadas y no en opiniones personales.
- Permite a la organización identificar cuáles son sus puntos fuertes y débiles o las áreas en las que es preciso implantar acciones de mejora.
- Permite valorar el progreso de la organización y establecer planes de mejora.
- Hace que las acciones de mejora puedan ordenarse por procesos.
- Es un instrumento para formar al personal de nuestra organización en los principios de la calidad total y para fomentar su involucración en el proceso de mejora.

#### 6.1.6.7 PLAN DE MEJORAMIENTO

Es herramienta fundamental, Parte de la autoevaluación institucional de cuatro áreas de mejora, a saber:

- **Directiva.**
- **Académica.**
- **De la comunidad.**
- **Administrativa y financiera.**

#### 6.1.6.8 MEDIOS A UTILIZAR PARA EL DESARROLLO DE LA RUTA DE AUTOEVALUACIÓN.

- **Didácticos:** Cartillas, módulos, equipos de audiovisuales.
- **Institucionales:** Capacitaciones; encuentros; asesorías; adecuación de horarios; espacios y apoyo logístico apropiados.
- **Humanos:** Directivos, Líderes de Calidad, Comités de Calidad, Equipos de Mejora, Asesores, Equipos de Apoyo, Equipos de Apoyo de entidades especializadas.

### **6.1.6.9 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO.**

Las instituciones realizan control, seguimiento, acompañamiento y evaluación periódica, a través de:

- **Autoevaluaciones periódicas.**
- **Aplicación de encuestas de satisfacción frente al servicio ofrecido a la comunidad educativa.**

#### **ÁREA DIRECTIVA**

- La interiorización de la cultura de la calidad y del mejoramiento continuo.
- Articulación del Proyecto Educativo Institucional con los requerimientos de la Acreditación.

#### **ÁREA ACADÉMICA**

- Mejoramiento en las pruebas ICFES.
- Avances en la labor pedagógica de los maestros con un enfoque investigativo.

#### **ÁREA DE LA COMUNIDAD**

- Mejoramiento del ambiente laboral.
- Motivación por el trabajo en equipo.

#### **ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

- Empleo de la estadística como herramienta para la gestión.
- Incorporación de sistemas de medición y evaluación de satisfacción de personas y clientes.
- Manejo de la gestión en términos de procesos.
- Definición de mapas de procesos estratégicos, claves y de apoyo e identificación de los procedimientos.
- Aumento del número de alumnos matriculados en cuatro de los ocho colegios.
- Evolución positiva de los ingresos por matrícula y pensiones en las ocho Instituciones.
- Disminución de la cartera morosa.

**EVALUACIÓN DEL PROCESO.**

<i>INDICADOR</i>	<i>EXCELENTE</i>	<i>BUENO</i>	<i>REGULAR</i>	<i>MALO</i>
Conocimiento del Proyecto Educativo Institucional				
Conocimiento de la misión y la visión del plantel				
Grado de satisfacción frente al ambiente de la Institución				
Nivel académico del colegio				
Disciplina de los alumnos				
Manejo de la comunicación: claridad, agilidad, oportunidad				

**6.1.6.10 FACTORES QUE FALICITAN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EFQM**

- Compromiso del Visitador o asesor.
- Labor conjunta entre Colegio y Asesor.
- Credibilidad y aceptación del Modelo.
- Motivación a los estamentos comprometidos.
- Asesoría, capacitación y acompañamiento.
- Infraestructura disponible y adecuada.
- Labor a través de equipos de apoyo.
- Compromiso de los Directivos.
- La disponibilidad de un Asesor.
- Formación pertinente para la comunidad.

**6.1.6.11 FACTORES QUE DIFICULTAN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EFQM**

- Falta de apoyo por las directivas y personal administrativo.
- Cambios de maestros.
- Falta de unificación de criterios.
- Poca disponibilidad de tiempo.
- Falta de recursos.
- Falta de comunicación

## 7. METODOLOGIA.

### 7.1. PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA APLICACIÓN DE UNA RUTA DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA EJECUCION DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.

El razonamiento o método propuesto consiste en describir los pasos de dicha investigación las cuales corresponden al contenido de un plan de mejoramiento.<sup>23</sup>

El Plan de Mejoramiento pretende abordar dos esquemas de autoevaluación basados en un cambio profundo en la forma de gestionar los Planes de Mejora y todo lo que se deriva de las actuaciones que lleva a cabo el George Washington School en lo que se refiere a calidad de su servicio.

Este cambio consiste en la implantación de un sistema de autoevaluación para la calidad y el Proceso Estratégico de Gestión de la Calidad el cual lleva implícito un procedimiento de elaboración de los Planes de Mejora.

De la implantación de este proceso surgen herramientas novedosas para desarrollar el plan de mejora, efectuar una planificación y seguimiento y para su posterior evaluación (sistematización de los procedimientos de evaluación de la satisfacción).

Esta nueva metodología de trabajo se asume lentamente, tanto por lo novedoso como por lo complicado de determinadas herramientas, sobre todo los soportes informáticos utilizados; sin embargo una motivación general superior del nuevo Equipo de Calidad puede afrontar algo tan innovador con entusiasmo y animo a su comunidad.

El plan de mejoramiento se fija en procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática, como conjunto de acciones integradas, en una orientación y esfuerzo Institucional, cuyo fin es alcanzar niveles adecuados de excelencia de tal forma que las instituciones logren mejorar sus procesos y en especial su que hacer pedagógico.

El plan de mejoramiento propuesto necesita determinar claramente cuál es su objetivo y cuáles son las estrategias y actividades a desarrollar y cómo hacerlo para lograrlo.

El plan de mejoramiento incluye un compromiso de toda la comunidad educativa sin embargo todas las estas actividades deben ser lideradas por un equipo directivo de gestión,

---

<sup>23</sup> ROBERTO HERNANDEZ SAMPIER. Metodología de la investigación, Tercera edición, México, Mc Graw Hill, 2003. Cap. Quinto, p. 114-136.

y deben involucrar a docentes, a padres y madres de familia y estudiantes, cada uno, con su rol y responsabilidad.

La gestión pedagógica es el objetivo esencial de la ruta de gestión, aunque cada esta herramienta se dirige a cada proceso Institucional, todo plan se lleva a cabo articulando nuestro gran objetivo una dinamización con el Proyecto Educativo Institucional.

El motor de un proceso de mejoramiento es la convicción, firme y constante, de que la educación agrega valor y contribuye a la superación de dificultades en un medio con muchas carencias.

El objetivo y desarrollo de esta ruta o propuesta como un plan de mejoramiento es promover que los procesos internos se desarrollen en forma eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de las acciones correctivas y la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo.

Los planes de mejoramiento consolidan acciones derivadas de la auditoría interna y de recomendaciones generadas por la evaluación independiente, las acciones de mejoramiento continuo y cumplimiento de los objetivos institucionales que deben adelantar, para fortalecer su desempeño cumplir con su función, misión y objetivo en términos de la Institución, la ley y los compromisos adquiridos con sus grupos de interés.

El Plan de Mejoramiento o ruta que se pretende construir es de forma participativa con la Institución educativa y se enmarca dentro de un proceso de integración que significa un reto para auto reconocerse y redefinirse de tal modo que se logre alcanzar los resultados esperados en los estudiantes y la comunidad educativa, lo cual sólo es posible desde una gestión integral que permita su fortalecimiento mediante procesos sistemáticos de trabajo que apunten a la prestación de un servicio educativo con criterios de eficiencia, calidad y equidad; pues el plan de mejoramiento no es otra cosa que proposición de operar el Proyecto Educativo Institucional -PEI- de forma mejorada y eficiente.

La retroalimentación más clara se elabora basada en la experiencia Institucional la cual debe estar conformada por un equipo de gestión entre docentes directivos - docentes y administrativos quienes hacen parte esencial del proceso y cuya función es la formulación de un plan de mejoramiento activo y pertinente bajo componentes académicos, directivos, administrativos y comunitarios.

La estructura de este plan de mejoramiento permite observar una clara intencionalidad de desarrollo de un progreso Institucional que impulse la innovación y la construcción de autonomía en la gestión escolar y que sirva de escenario para generar y consolidar acuerdos, intereses, esfuerzos y recursos que conlleven a interactuar en mejores condiciones con entidades públicas y privadas vinculadas al sector educativo, en un orden local, regional y nacional.

La concepción de mejoramiento en la Institución, se concreta a partir de las acciones realizadas en el proceso de integración desde las gestiones administrativas, pedagógicas y directivas; el apoyo en la planeación estratégica para el diseño de la ruta del plan de mejoramiento y la identificación de oportunidades de mejoramiento en las dimensiones de conocimiento, convivencia escolar, formación complementaria y gestión administrativa.

Una nueva etapa de mejoramiento en la Institución va creando condiciones que permitirán alcanzar resultados tales como:

- La integración de un plan de estudios que articule de un lado procesos de aprendizaje en los niveles de preescolar, básica y media.
- La unificación de enfoques, contenidos, metodologías y formas de evaluación de las diferentes áreas.
- La implementación de un sistema de evaluación de competencias que busque saber en un tiempo determinado como utilizan los estudiantes sus conocimientos y fortalezcan su proceso educativo a través de la aplicación de planes de mejoramiento por área.
- Reconstrucción participativa del Manual de Convivencia que tiene como fundamento el manejo proactivo del conflicto como parte integral de la convivencia y los acuerdos para aproximarnos a una normatividad construida y acordada por todos.
- Implementación de proyectos que fortalecen la formación ciudadana de la comunidad educativa y la minimización de los factores de riesgo que inciden negativamente en la formación integral del estudiante.
- La gestión administrativa implementaría una estrategia que desarrolle en los estudiantes competencias comunicativas y que mejore los flujos de información hacia terceros con criterios de calidad, objetividad y oportunidad.

Esta herramienta se desarrollará utilizando una metodología de Plan de mejoramiento con nivel de investigación y participación en los procesos, ello implica que la Institución juega un rol importante en la conducción teórica y asesoría del trabajo.



## 8. DISEÑO Y CONSTRUCCION ANALISIS DE RESULTADOS.

### 8.1. DESARROLLO DE UNA RUTA DE AUTOEVALUACION PARA LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL CON APLICABILIDAD A OTRAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

Las fases a desarrollar en esta ruta propuesta para el mejoramiento en el proceso de aplicación de la ruta es la “FASE DE AUTOEVALUACIÓN”, la cual se desarrollará en esta ruta propuesta, donde se realiza un proceso de diagnóstico global y sistemático mediante el cual se evalúa y valora cuantitativamente lo que hace y consigue la Institución (George Washington School) de acuerdo a los criterios y la estructura establecida por el modelo EFQM de excelencia y se divide bajo la siguiente estructura.



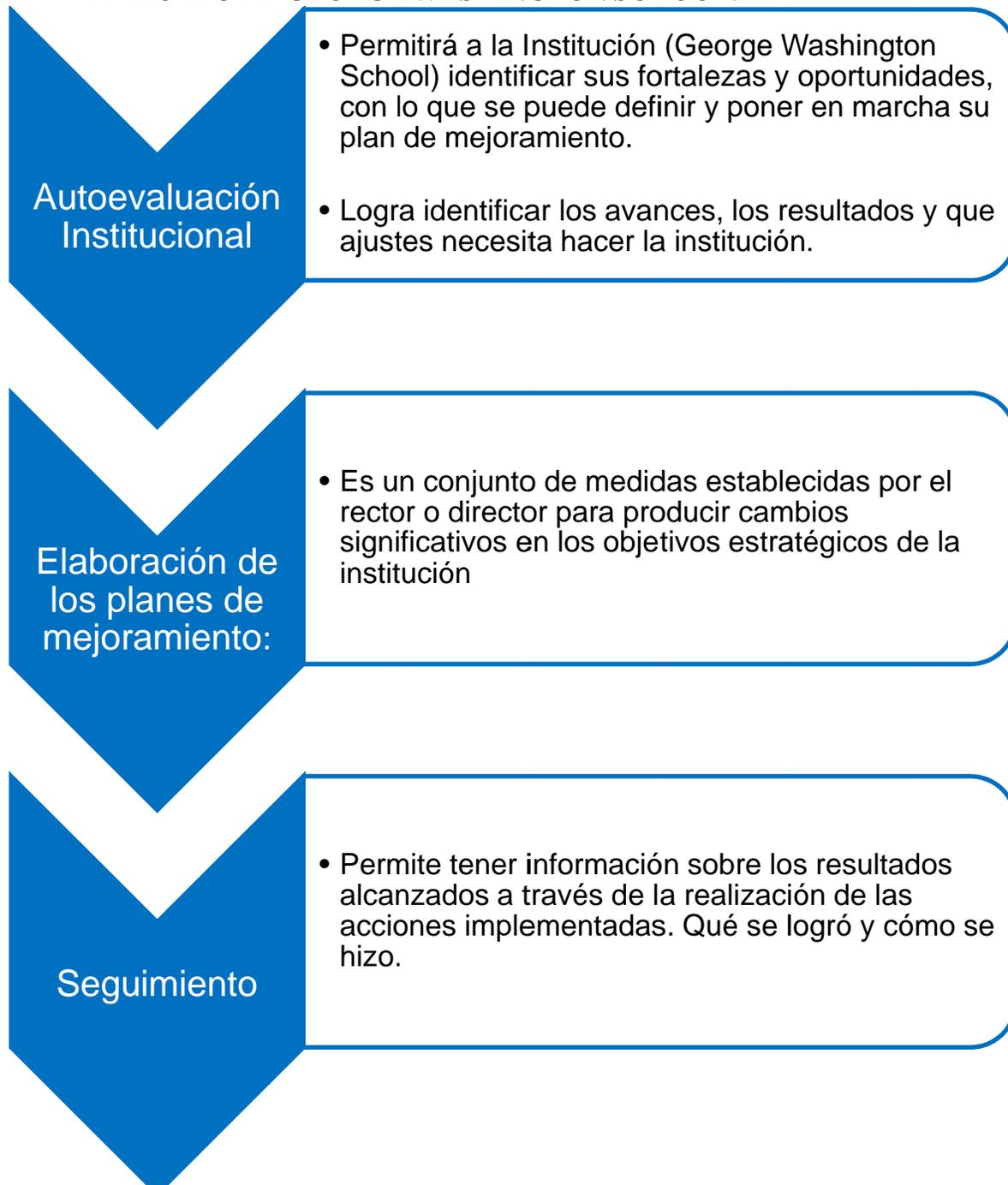
La autoevaluación ofrece una visión del estado de la Institución en un momento determinado que se materializa en unas evidencias (que determinan una puntuación), unos puntos fuertes y unas áreas de mejora, es decir, pone de manifiesto qué hacemos (evidencias), cuánto hacemos respecto al Modelo EFQM (puntuación), qué hacemos excepcionalmente bien (puntos fuertes) y qué deberíamos hacer que no hacemos (áreas de mejora).

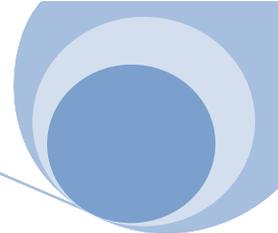
El proceso de autoevaluación se caracterizará por:

- Ser un proceso interno de la Institución, un ejercicio de auto-responsabilidad.
- Servir para la auto-crítica y tener una visión realista de la Institución, siendo el primer paso para introducir la mejora continua.
- Sistematizar la recogida de información.
- Facilitar la elaboración de Planes de Acción y encontrar los puntos fuertes.
- Mostrar cual es la evolución del comportamiento de la institución en su proceso de mejora a lo largo del tiempo, y hacer posible la conducción inteligente de la Institución.
- Hacer que las acciones de mejora puedan ordenarse y planificarse.
- Ser objetiva debido a su estructura común, donde los resultados puedan ser comparables con los obtenidos por otras Instituciones.

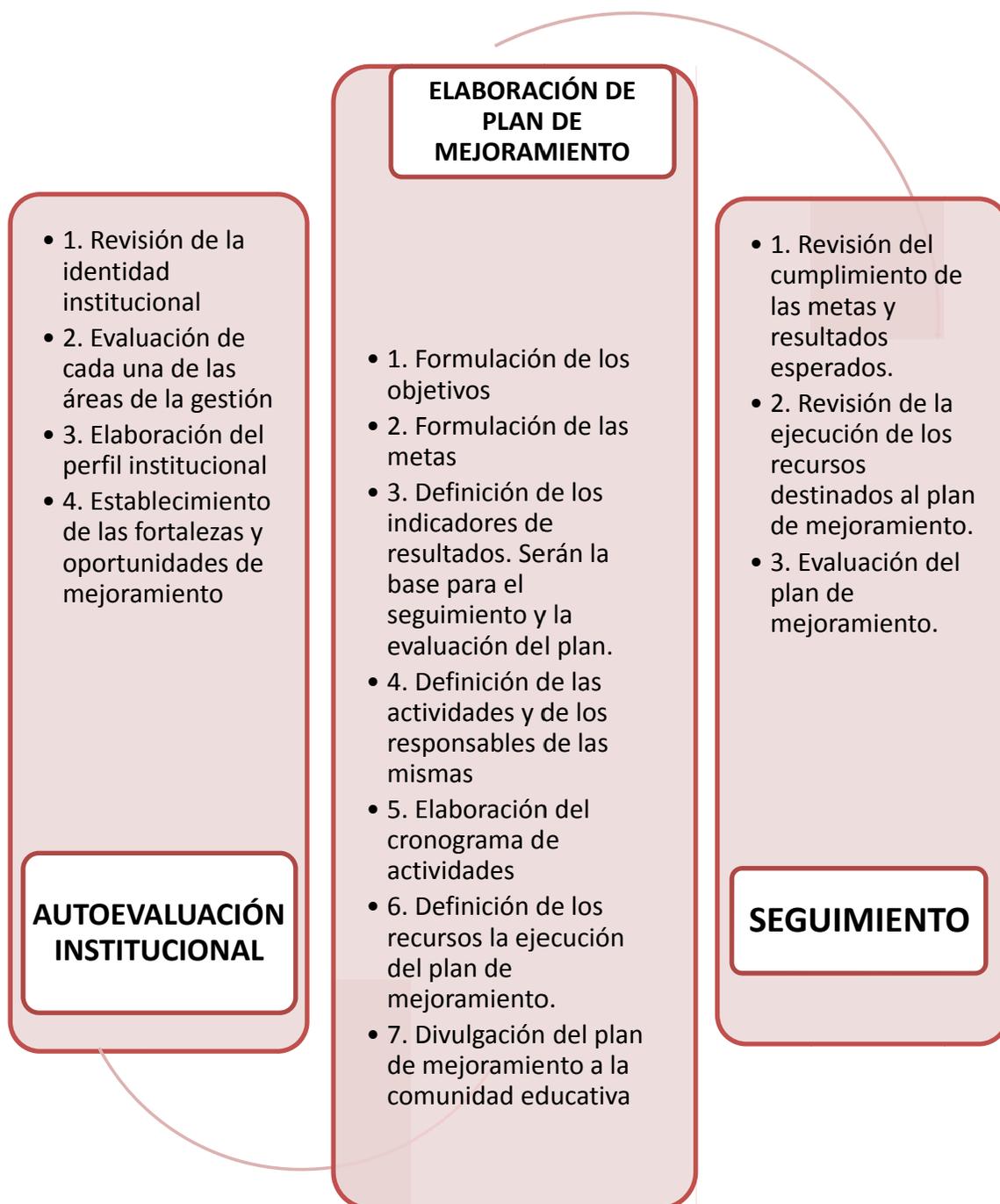


### 8.1.1 PROPUESTA DEL ESQUEMA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL APLICADO AL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.





### 8.1.2. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL APLICADA AL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.



## AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.

### 1. REVISIÓN DE LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL. (George Washington School).

- **¿Por qué?** Permitirá generar consensos alrededor de los fines y propósitos del **George Washington School**; más facilidad de lograr el sentido de pertenencia, y alinear y poner en marcha las estrategias y planes. De esa identidad hacen parte los principios, las creencias, los imaginarios y los fundamentos conceptuales y metodológicos a partir de los cuales se realiza el trabajo cotidiano, lo que conforma la cultura institucional.
- **¿Para qué?** Para establecer qué tan explícitos, conocidos y consensuados son los principios, creencias, imaginarios y conceptos que caracterizan la identidad del **George Washington School**, y qué tanto éstos responden a las necesidades de la comunidad y a los nuevos requerimientos del entorno.
- **Actividades:**
  1. Comparar planteamientos del PEI y funcionamiento del Establecimiento Educativo.
  2. Analizar pertinencia del PEI en relación con el contexto
  3. Analizar pertinencia del PEI con el proceso de integración institucional:
  4. Establecer acuerdos sobre visión, misión y principios.
- **Herramientas:** Encuestas, entrevistas, reuniones, “lluvias de ideas”, entre otros.
- **Resultados Esperados:** Se contará con una visión, una misión y unos principios institucionales conocidos y consensuados por los integrantes de la comunidad educativa. Estos elementos deberán ser registrados y difundidos ampliamente.
- **Recomendaciones:** Participación de todas las instancias de la comunidad; registrar los resultados y acuerdos en actas de reuniones; mantener a toda la comunidad educativa informada acerca de las actividades y resultados logrados; divulgar ampliamente los resultados de estos acuerdos.

## 2. Evaluación de cada una de las Áreas de Gestión en el George Washington School.

- **¿Por qué?** Esto permite conocer con precisión el estado de cada uno de los procesos, lo que da las bases para identificar y priorizar los objetivos y acciones del plan de mejoramiento, con miras a fortalecer la institución y lograr las metas propuestas.
- **¿Para qué?** Para identificar las fortalezas y oportunidades de mejoramiento del establecimiento educativo en cada una de las áreas de la gestión. Esta es la base para estructurar el plan de mejoramiento.
- **Actividades:**
  1. Estudio y apropiación de áreas, componentes y procesos de la gestión institucional.
  2. Conformación de equipos para evaluar cada una de las áreas de gestión.
  3. Evaluación de cada una de las áreas de la gestión.
- **Herramientas:** Tablas de resultados y cuadro explicativo de las escalas de valoración: Existencia, Pertinencia, Apropiación y Mejoramiento Continuo.
- **Resultados Esperados:** El George Washington School contará con una valoración de los niveles de desarrollo de cada uno de los procesos y componentes de las cuatro áreas de gestión, realizada a partir de la mejor información cuantitativa y cualitativa disponible.
- **Recomendaciones:** Diseñar acciones que garanticen que en las próximas autoevaluaciones se subsane la carencia de información en las áreas en las que no se encontraron insumos o evidencias para su valoración; consolidar y socializar los resultados; realizar algunos ajustes, los cuales deberán ser consensuados por los equipos.

### 3. Elaboración del Perfil Institucional

- **¿Por qué?** Porque permite identificar todos los aspectos que requieren atención prioritaria en el plan de mejoramiento, así como aquellos que deben seguir fortaleciéndose. Esto se logra a través de la elaboración del perfil institucional, el cual puede ser comparado en cada autoevaluación, para establecer los avances, estancamientos y retroceso.
- **¿Para qué?** Para identificar el estado de cada uno de los procesos y componentes de las áreas de gestión; establecer fortalezas y oportunidades, y elaborar el plan de mejoramiento.  
En los años siguientes, este perfil será la base para establecer en qué aspectos se dieron los principales avances, y dónde es necesario focalizar la atención para superar dificultades que todavía persisten.
- **Actividades:**
  1. Organizar los datos de las Tablas de Resultados en un formato completo.
  2. Identificar visualmente los aspectos críticos de los procesos y componentes.
- **Herramientas:** Matriz para el registro de los resultados de la autoevaluación institucional.
- **Resultados Esperados:** Se contará con una matriz en la cual estarán registrados los niveles de desarrollo de cada uno de los procesos y componentes de las cuatro áreas de gestión. Asimismo, estarán resaltados aquellos aspectos de acuerdo con la valoración recibida.
- **Recomendaciones:** Es necesario poner atención, no sólo a los aspectos que tuvieron baja valoración, sino también a los componentes y procesos que presentan buenos resultados, pues el mejoramiento también requiere sostener y fortalecer lo que se hace bien.

#### 4. Establecer fortalezas y oportunidades de mejoramiento.

- **¿Por qué?** Porque permite definir un plan de mejoramiento a partir de un conocimiento muy detallado y profundo de las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoramiento del establecimiento y establecer un orden de prioridad para tratar dichas debilidades, fortalezas y oportunidades.
- **¿Para qué?** Para estructurar el plan de mejoramiento de manera que sus acciones, responsables y recursos se centren en la superación de las debilidades más apremiantes, sin descuidar el fortalecimiento de aquellos componentes y procesos que tienen mayores niveles de consolidación, apropiación y articulación.
- **Actividades:**
  1. Identificar y analizar las fortalezas institucionales.
  2. Identificar y analizar las debilidades institucionales.
  3. Identificar y seleccionar oportunidades de mejoramiento prioritarias y susceptibles de ser trabajadas en un plan a tres años.
- **Herramientas:** Matriz para el registro de los resultados de la autoevaluación institucional.
- **Resultados Esperados:** Se contará con una matriz en la cual estarán registradas las fortalezas, las debilidades y oportunidades de mejoramiento en cada una de las cuatro áreas de gestión.
- **Recomendaciones:** Establecer como mínimo, cuatro oportunidades de mejoramiento, una por cada área de gestión, definir las prioridades de mejoramiento que podrán ser abordadas y trabajadas en un lapso de tres años, que corresponde al período del plan de mejoramiento.

## ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL.

### 1. Formulación de Objetivos teniendo en cuenta los criterios de inclusión.

**¿Por qué?** Tener objetivos claros, concretos y factibles permite establecer. Hasta dónde quiere llegar el George Washington y qué desea alcanzar en un determinado periodo. También propicia entre los integrantes de la comunidad educativa la generación de consensos acerca de los caminos que se seguirán para cumplir el plan, y por esta vía, fortalecer los aprendizajes de los estudiantes, además de sus competencias básicas.

**¿Para qué?** Para concretar, de manera conjunta y concertada, el horizonte del plan de mejoramiento con base en las fortalezas y oportunidades de mejoramiento identificadas en el proceso de autoevaluación.

#### **Actividades:**

1. Analizar y priorizar los factores críticos.
2. Formulación de los objetivos del plan de mejoramiento.

**Herramientas:** Instrumento que permite valorar de 1 a 5, la urgencia, la tendencia y el impacto. Ejemplo: Desde “poco urgente” hasta “muy urgente”; “poco impacto a mucho impacto”, “poca tendencia” “muchas tendencias”.

**Resultados Esperados:** Se contará con un conjunto de objetivos escritos, sustentados en el análisis de las oportunidades de mejoramiento y de los factores críticos, los cuales son el horizonte en el marco del cual se estructurará el plan de mejoramiento.

**Recomendaciones:** Disponer de un espacio amplio para actividades individuales, grupales y plenaria; contar con el apoyo de un profesional para moderar la discusión y sistematizar los resultados y las conclusiones; utilizar como estrategia, solicitar a cada miembro del equipo que realice primero el ejercicio de manera individual; estos resultados individuales podrán ser discutidos en subgrupos, donde se establecerán los primeros consensos; realizar una plenaria para determinar factores críticos que el establecimiento educativo puede y debe solucionar prioritariamente.

**2. Formulación de las Metas.**

- **¿Por qué?** Porque permiten determinar lo que se quiere lograr, a dónde se quiere llegar, con qué actividades, quiénes serán los responsables de la ejecución de cada actividad, y en qué tiempo esto ocurrirá. Sirven para dimensionar cuál es la magnitud de los esfuerzos que se requieren para cumplir el plan de mejoramiento acordado y, por lo tanto, fortalecer las competencias de los estudiantes.
- **¿Para qué?** Para concretar el logro los objetivos del plan de mejoramiento. Las metas son enunciados que definen con precisión lo que el George Washington School espera lograr en relación con los objetivos de mejoramiento, y en qué tiempo. La principal característica de las metas es la de ser medibles, lo que posibilita al rector y al equipo de gestión hacer seguimiento periódico a su cumplimiento, así como evaluar los resultados alcanzados en términos cuantitativos y cualitativos.
- **Actividades:**  
Planteamiento de las metas del plan de mejoramiento: La formulación de cada meta debe tener qué se quiere alcanzar, en qué tiempo y la expresión cuantitativa que indica la magnitud de logro.
- **Herramientas:**

Objetivo	Metas	Indicadores	Actividades	Responsables	Plazo	
					Inicia	Termina

- **Resultados Esperados:** Se contará con un conjunto de metas elaboradas y consensuadas, correspondientes a cada uno de los objetivos de mejoramiento.
- **Recomendaciones:**
  1. Disponer de un espacio amplio para trabajar individualmente, en grupos y en plenaria.
  2. Contar con el apoyo de un profesional para moderar la discusión y sistematizar los resultados y las conclusiones
  3. Utilizar como estrategia el trabajo primero individual y luego, los resultados individuales, discutirlos en subgrupos, organizados de acuerdo con su relación con cada uno de los aspectos abordados en las metas.
  4. En estos subgrupos se establecen los primeros consensos. Realizar una plenaria para poner en común las metas propuestas y llegar a consensos sobre el alcance de las mismas y de las implicaciones estratégicas, laborales y personales que se pondrán en juego para su logro.

### 3. Definición de los Indicadores de Resultados.

- **¿Por qué?** Porque permiten saber qué tanto se está avanzando y logrando los resultados propuestos. Hacen posible identificar oportunamente aquellas situaciones en las cuales se presentan demoras, así como las causas de las mismas, lo que permitirá tomar las medidas correctivas pertinentes o realizar ajustes al plan.
- **¿Para qué?** Para establecer cómo se hará el seguimiento y evaluación del logro de las metas y objetivos propuestos, delimitar los aspectos que serán evaluados y medir el grado de éxito o fracaso con respecto a las metas y objetivos, orientar la selección de los métodos y estrategias de recolección de datos cuantitativos o cualitativos para su cálculo.  
Un indicador es una expresión numérica que permite medir, evaluar y comparar en el tiempo el desempeño de los procesos, productos y servicios del establecimiento educativo, según sus objetivos estratégicos y metas. El indicador facilita el control y autocontrol y, por consiguiente, la toma de decisiones
- **Actividades:** Definición de los indicadores que se utilizarán para medir los resultados del Plan de Mejoramiento, Hay dos tipos básicos de indicadores:
  - **DE PROCESOS:** Brindan información durante los procesos, permiten realizar el monitoreo, y dan las bases para efectuar ajustes al desarrollo de las acciones previstas en el Plan.
  - **DE RESULTADOS:** Miden los efectos de los procesos. Permiten establecer si las acciones ejecutadas sirvieron para lograr las metas y resultados deseados.  
El conjunto de indicadores que el George Washington School defina debe estar relacionado con las metas y objetivos del Plan de Mejoramiento Institucional.
- **Herramientas:** Cada indicador debe registrarse en una ficha como la definida en la página 59 y 60 de la cartilla.
- **Resultados Esperados:** Se contará con un conjunto de indicadores de procesos y resultados para medir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en el plan de mejoramiento.
- **Recomendaciones:** Involucrar a todos los integrantes del equipo de gestión y miembros de diferentes instancias de la comunidad educativa, para que se logren acuerdos sobre los indicadores que se utilizarán para medir los logros de las metas y de los objetivos.

### Características y criterios para elaborar indicadores:

#### Relevantes y pertinentes

- Medir los elementos más significativos y directamente relacionados con el proceso o resultado que se quiere evaluar.

#### Exactos y consistentes

- Utilizar medidas exactas , para que su empleo no dependa de las personas

#### Objetivos

- Deben referirse a los hechos y no a impresiones subjetivas

#### Mesurables

- El proceso o resultado sobre el cual se desea construir el indicador debe ser medible

#### Fácilmente interpretables

- Deben estar relacionados con lo que se quiere medir y ser de fácil comprensión

#### Viables

- Basarse en datos e información disponible, para que puedan calcularse rápidamente

#### Cotejables

- Permitir comparaciones en el tiempo y con procesos o resultados similares realizados en otras I.E

#### Válidos

- Estar asociados a una característica de manera inequívoca y explícita

#### Perdurables

- Ser utilizados en varios momentos, para observar su evolución en el tiempo

#### Apoyo en la toma de decisiones

- Debe tener sentido para retroalimentar las acciones realizadas

**4. Definición de las actividades y de los responsables.**

- **¿Por qué?** Porque permite establecer las actividades mediante las cuales se obtendrán los resultados previstos. Este conjunto de acciones, los responsables de las mismas, el cronograma de trabajo y los recursos requeridos para la ejecución, conforman el plan de acción, que no es otra cosa que la bitácora que orienta el trabajo de los equipos institucionales durante un determinado período, de manera que éste sea eficiente, coordinado y organizado.
- **¿Para qué?** Para establecer qué se requiere hacer para cumplir cada meta del plan de mejoramiento, cuál es la secuencia de realización de las actividades acordadas, así como quiénes están a cargo de las mismas.
- **Actividades:**
  1. Definir las actividades necesarias para dar cumplimiento a las metas y objetivos.
  2. Es ideal que las actividades sean secuenciales, coherentes y potentes. Deben incorporar en su realización el trabajo cooperativo de cada equipo, expresen la consecución de productos concretos orientados hacia el logro de metas, y permitan hacerles seguimiento y evaluación.
  3. Definir los responsables de la realización de cada una de las actividades previstas. Para la asignación de los responsables se debe hacer un análisis previo de los perfiles y funciones de quienes laboran el plan de mejoramiento.

• **Herramientas:**

Objetivo	Metas	Indicadores	Actividades	Responsables	Plazo	
					Inicia	Termina

- **Resultados Esperados:** Se contará con la definición de todas las actividades y los responsables de las mismas en coherencia con las metas y los objetivos de mejoramiento.
- **Recomendaciones:** Solicitar a los subgrupos de trabajo, la clasificación de las actividades de acuerdo con su potencial para el alcance de las metas, pues de esa forma será posible establecer que muchas de ellas podrán ser incluidas en otras de mayor envergadura. Se deben luego socializar a los demás miembros del equipo, para lograr consensos y articulaciones entre las mismas, de manera que su impacto sea mayor. El establecimiento de los responsables puede hacerse simultáneamente con la definición de las actividades. No debe perderse de vista los perfiles y funciones de las personas vinculadas a la institución, para que las responsabilidades puedan asignarse a quienes tengan las condiciones más propicias para asumirlas y cumplirlas.

**5. Elaboración del Cronograma de Actividades.**

- **¿Por qué?** Porque es necesario definir los plazos para la obtención de resultados y productos, así como los momentos en los cuales se realizará cada acción, si se quiere lograr unos resultados específicos en un lapso determinado.
- **¿Para qué?** Para establecer, cada objetivo y meta del plan de mejoramiento, cuáles son los plazos y momentos de ejecución de las actividades y tareas. Además, esto ayuda a establecer las intensidades y duración de los esfuerzos, y permite hacer el seguimiento a su desarrollo, para identificar posibles demoras y cuellos de botella.

- **Actividades:**

Elaboración del cronograma de las actividades necesarias para dar cumplimiento a cada una de las metas y objetivos establecidos en el plan de mejoramiento.

- **Herramientas:**

Metas	Actividades	Responsables	Meses								
			E	F	M	A	M	J	J		

- **Resultados Esperados:** Se contará con un cronograma de actividades para poner en marcha el plan de mejoramiento, con actividades, fechas de iniciación y terminación y los momentos en los cuales se realizarán las actividades.
- **Recomendaciones:** En un primer momento, hacer un ejercicio en subgrupos; socializar el cronograma conjuntamente con las actividades a los demás miembros del equipo, para lograr consensos y una buena coordinación de acciones; tener en cuenta la duración de cada actividad, así como la posible dependencia de varias de ellas entre sí; contemplar aquellos períodos en los cuales no se podrán realizar actividades relacionadas con la ejecución del plan de mejoramiento.

## 6. Definición de los Recursos para la ejecución del PMI.

- **¿Por qué?** La puesta en marcha de los planes de mejoramiento puede requerir de la asignación de recursos ordinarios y extraordinarios para alcanzar las metas y lograr los objetivos. Prever estos recursos en el plan ayuda mucho a obtenerlos oportunamente.
- **¿Para qué?** Para establecer qué actividades del plan de mejoramiento requieren de recursos y prever su consecución oportuna. Esto contribuye a prever su obtención, así como al cumplimiento de las actividades que los requiere.
- **Actividades:** Elaboración del presupuesto del plan de mejoramiento. Es recomendable que el presupuesto del primer año del plan sea detallado, para poder prever oportunamente la asignación de los recursos necesarios. El presupuesto del segundo y tercero años puede ser más general, aunque será necesario detallarlo al momento de gestionar los recursos.
- **Herramientas:** Para calcular el presupuesto de cada actividad se puede utilizar el siguiente formato.

Meta	Actividad	Costo Total	Fuente de Financiación	

- **Resultados Esperados:** Se contará con el presupuesto para la realización de las actividades previstas en el plan de mejoramiento que requieren financiación. Para el primer año de ejecución del plan el presupuesto tendrá mayor nivel de detalle y desagregación.
- **Recomendaciones:** Elaborar el presupuesto colectivamente, con el fin de que los integrantes del equipo de gestión aporten sugerencias acerca de las posibles maneras de financiar las actividades (alianzas o convenios con otras instituciones, por ejemplo) y generen mayores niveles de compromiso ante el cumplimiento de las actividades. La elaboración de los cálculos puede ser encomendada a alguno de los integrantes del equipo de gestión o a otra persona que tenga habilidades para manejar hojas electrónicas en computador. El presupuesto de las actividades debe ser socializado, pues en este proceso podrá ser factible encontrar opciones de reducción de costos.

**9. Divulgación del Plan de Mejoramiento Institucional a la Comunidad Educativa.**

- **¿Por qué?** Porque es necesario que toda la comunidad educativa lo conozca, se apropie del mismo, acompañe su ejecución y sea informada oportunamente sobre sus resultados. Por lo tanto, es estratégico darlo a conocer y, posteriormente, presentar los avances y su impacto, especialmente en los aprendizajes de los estudiantes y en el desarrollo de las competencias.
- **¿Para qué?** Para dar a conocer el plan de mejoramiento a la comunidad educativa y lograr el compromiso de la misma con sus avances y el logro de los resultados esperados.
- **Actividades:**  
Socialización del plan de mejoramiento:
- **Herramientas:** Para realizar el PMI pueden utilizar un cuadro como el siguiente.

Objetivos	Metas	Indicadores	Acciones	Responsable	Plazo	
					Inicia	Termina

**Resultados Esperados:** Se contará con un plan de mejoramiento totalmente elaborado, conocido y respaldado por la comunidad educativa.

**Recomendaciones:** Plasmar el PMI en carteleras ubicadas en sitios estratégicos de la Institución, para que los directivos, los docentes, el personal administrativo, los estudiantes, padres de familia y demás personas puedan revisarlo permanentemente; registrar en carteleras los avances y los resultados de su ejecución, pues esto contribuye a mantener el interés y el compromiso de las diversas instancias de la comunidad educativa; elaborar y enviar boletines electrónicos a todos los integrantes que dispongan de servicios de Internet, para contribuir a la apropiación de las posibilidades que las nuevas tecnologías de información y comunicación ofrecen y ponerlas a disposición de los intereses del establecimiento educativo.

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LOS RESULTADOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL.

### 1. Revisión del cumplimiento de las metas y resultados esperados.

#### Montaje del Sistema de Seguimiento.

- **¿Por qué?** Porque permite obtener periódicamente la información necesaria para que el rector y su equipo de gestión donde analicen los avances, dificultades y tomen las decisiones pertinentes. Un sistema de seguimiento es una herramienta estratégica indispensable para apoyar la ejecución del plan y la obtención de los resultados en los tiempos previstos.
- **¿Para qué?** Para contar con una herramienta de apoyo a la gestión del plan de mejoramiento, en lo relacionado con el seguimiento a su ejecución y la evaluación de los resultados alcanzados.
- **Actividades:**
  1. Diseño de los formatos de recolección de información.
  2. Definición de los mecanismos de recolección.
  3. Establecimiento de formas de presentación de la información.
- **Herramientas:**
  1. Los formatos de recolección y presentación de la información diseñados en concordancia con los tipos de indicadores definidos.
  2. Los recursos de los programas informáticos.
  3. Las fichas de los indicadores, muy útiles para documentar el seguimiento.

Meta	Indicadores	Instrumentos de recolección	Responsable	Frecuencia de recolección

- **Resultados Esperados:** Se contará con un sistema de seguimiento diseñado, que contiene todos los formatos para realizar la recolección de información, los mecanismos para obtenerla y las formas de presentación de los datos para el análisis y la toma de decisiones.
- **Recomendaciones:** El sistema de seguimiento es mucho más productivo si se trabaja en subgrupos organizados de acuerdo con el conocimiento y las habilidades de cada participante. A cada subgrupo se puede entregar una parte de los indicadores para que, con base en ellos, diseñe los correspondientes instrumentos de recolección. Posteriormente el trabajo de los subgrupos será presentado en plenarias. Esto promueve la construcción de consensos en relación con el diseño del sistema de seguimiento.

**2. Revisión de la ejecución de los recursos destinados al plan de mejoramiento. Cumplimiento de objetivos y metas del PMI.**

- **¿Por qué?** Porque es la base para efectuar las acciones correctivas pertinentes, sin poner en riesgo el plan de mejoramiento. Hacer seguimiento contribuye además a la consolidación de una cultura del mejoramiento continuo, la cual es esencial para lograr más y mejores resultados.
- **¿Para qué?** Para conocer, periódicamente, los avances en la ejecución del plan de mejoramiento, así como los efectos de los ajustes introducidos al mismo.
- **Actividades:**
  1. Preparación de la información para realizar el seguimiento
  2. Realización del seguimiento.
- **Herramientas:**  
Para recoger la información se sugiere utilizar el siguiente formato.

Fecha de seguimiento: <u>día</u> / <u>mes</u> / <u>año</u>											
Metas	Actividades	Plazo		Estado ejecución							Observaciones
		Inicio	Final	NI	ESP	EST	CANC	FIN	EJ	% EJ	
Convenciones: NI: no iniciada ESP: en espera EST: estancada CANC: cancelada FIN: finalizada EJ: en ejecución % EJ: porcentaje de ejecución											

- **Resultados Esperados:** Se contará con un sistema de seguimiento a las actividades del plan de mejoramiento implementado. Los resultados del seguimiento serán registrados y analizados; los resultados de los análisis se consignarán en actas.
- **Recomendaciones:** Considerar que se trata de un espacio de aprendizaje institucional donde todos analizan los resultados, reflexionan sobre las alternativas de mejoramiento, dentro de una atmósfera propicia y motivadora. Así, todos se sienten cómodos al expresar sus puntos de vista, se indican los errores sin señalar culpables y se formulan las acciones correctivas. Estos espacios de seguimiento contribuyen al fortalecimiento de una cultura institucional enfocada al mejoramiento.

### 3. Evaluación del Plan de Mejoramiento

- **¿Por qué?** La realización de balances periódicos de los resultados permite perfeccionar el plan, ajustar metas y actividades. Además, estos balances son la herramienta fundamental para saber si se están logrando todos los resultados previstos en el plan.
- **¿Para qué?** Para conocer, periódicamente, los resultados de la implementación del plan de mejoramiento, así como los efectos de los correctivos introducidos al mismo. Esta actividad también enriquece el proceso de autoevaluación institucional, en la medida en que aporta resultados muy concretos sobre el impacto del plan.
- **Actividades:**
  1. Preparación de la información para realizar la evaluación.
  2. Realización de la evaluación.

- **Herramientas:**

Se presenta la información en gráficos o a través de un cuadro que contiene la siguiente información:

Objetivo	Meta	Indicador	Línea de base	Año 1		Año 2		Año 3	
				Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado

- **Resultados Esperados:** Se contará con un sistema de evaluación de los resultados del plan de mejoramiento implementado. Los resultados de la evaluación serán registrados y analizados para establecer medidas correctivas al plan.
- **Recomendaciones:** Durante la semana de desarrollo institucional se puede realizar una jornada de trabajo para revisar tanto las actividades realizadas como los resultados logrados. En dicha jornada el rector y su equipo de gestión socializarán los resultados obtenidos y presentarán las propuestas de ajustes, las cuales serán analizadas, validadas y adoptadas.

### Comunicación de los Resultados de la Evaluación del PMI

- **¿Por qué?** La comunicación de los resultados estimula, convoca y favorece el buen desarrollo del plan de mejoramiento, pues permite que los padres de familia, los estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa conozcan los propósitos de cambio con los que el establecimiento se comprometió, participen en el seguimiento y ponderen los resultados obtenidos.
- **¿Para qué?** Para mantener a los diferentes miembros de la comunidad educativa informados sobre el plan de mejoramiento y los avances del mismo. Esto promueve mayores niveles de participación y compromiso de las diferentes instancias.
- **Actividades:**  
Comunicación de los resultados del plan de mejoramiento a la comunidad.  
Prever: objetivo de la jornada de socialización, público al que va dirigida, temas, responsables de la presentación de los resultados, materiales de apoyo y fecha de presentación.
- **Herramientas:** Pueden realizarse reuniones con todos los integrantes de la comunidad educativa. Dada la heterogeneidad de los mismos, es necesario prever una estrategia de comunicación efectiva en la que los materiales que se preparen y distribuyan cumplirán un papel esencial. Estos materiales serán diseñados por cada establecimiento educativo teniendo en cuenta sus condiciones y disponibilidad de recursos para elaborarlos
- **Resultados Esperados:** Se contará con una estrategia de socialización de los resultados del plan de mejoramiento diseñada e implementada periódicamente, lo que contribuirá a la consolidación de una cultura del mejoramiento continuo.
- **Recomendaciones:** Es estratégico estimular a los equipos docentes para que orienten las acciones de información permanente sobre los resultados del plan de mejoramiento a la comunidad educativa. Esto contribuye a fortalecer el reconocimiento a su labor y su desarrollo profesional. Igualmente, genera mayor acercamiento entre ellos, los estudiantes y los padres de familia.

### **8.1.3. ASPECTOS GENERALES IMPORTANTES A TENER EN CUENTA EN LA EJECUCIÓN DE LA GUIA DE AUTOEVALUACIÓN PLANTEADA.**

Deben seguirse cuidadosamente las prescripciones contenidas en las bases de la Resolución y documentos reglamentarios para la aplicación y ejecución de un sistema de Gestión de calidad EFQM por el que se aprueban los procedimientos de certificación del nivel de excelencia.

#### **8.1.3.1.PRECISAR Y CUIDAR EL LENGUAJE.**

Utilizar frases cortas y claras. Evitar las generalidades, particularmente el uso de expresiones como “*todos*”, “*cada uno*” o de frases vagas e imprecisas. Que prime lo sustantivo sobre lo adjetivo, y aunque se pueden adjetivar las afirmaciones, deben ofrecerse los datos sustantivos que justifiquen el calificativo, evitar el uso excesivo de términos del argot de calidad, así como las expresiones burocráticas y la jerga específica del correspondiente sector administrativo, es conveniente incluir un anexo que contenga la relación de siglas y acrónimos.

#### **8.1.3.2.MOSTRAR HECHOS Y DATOS.**

Todas las afirmaciones deben apoyarse en hechos y datos específicos, además de poner de manifiesto lo que se hace en términos cuantitativos. Es preciso también mostrar cómo la utilización y comparación de datos, sirven como referentes e indicadores para comprender los problemas y tendencias subyacentes en la Institución y para plantear las mejoras. Los llamados hechos apoyados en datos son obviamente necesarios, pero también lo son aquellos otros que evalúan la percepción de los clientes o el análisis de intangibles estratégicos.

Evaluar la percepción es una señal clara de estar inmerso en la cultura de la calidad. Una prueba anecdótica nunca puede sustituir a una evidencia sistemáticamente desarrollada, limitándose su valor a aportar visiones complementarias que refuercen la presentación de hechos y cifras.

#### **8.1.3.3.PRESENTAR COMPARACIONES.**

Siempre que sea posible, deben proporcionarse referencias comparativas, tanto para los Criterios Agentes Facilitadores y, sobre todo, para los Criterios Resultados. Esas comparaciones no tienen necesariamente que hacerse con respecto a unidades análogas o del mismo sector administrativo. Tratándose de análisis de procesos, el hallazgo de la mejor práctica para emular puede darse con frecuencia en sectores completamente distintos.

#### **8.1.3.4. USAR CLARA Y EFICAZMENTE LOS GRÁFICOS.**

Deben diseñarse con el fin de que permitan visualizar datos de forma independiente o correlacionada. Esto ahorrará espacio. Asegurarse de que contienen los datos pertinentes en relación con el criterio o subcriterio al que quieren servir de prueba.

El texto debe utilizarse para exponer qué relevancia tienen los datos del gráfico o qué conclusiones pueden extraerse de los mismos, no para reproducir literalmente la misma información.

Un gráfico es un soporte de comunicación, por lo que debe asegurarse que una tercera persona, no informada en la materia, pueda comprender el mensaje que se pretende transmitir sin necesidad de que alguien se lo explique. El diseño del gráfico debe simplificarse al máximo y su tamaño no debería ocupar más de un cuarto de página, siempre que sea inteligible.

#### **8.1.3.5. UTILIZAR REFERENCIAS CRUZADAS ENTRE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS**

Con el fin de minimizar las reiteraciones, deben hacerse referencias cruzadas entre los criterios y subcriterios. A veces, una misma prueba o evidencia acredita dos o más acciones desarrolladas en distintas áreas o justifica el cumplimiento de lo enunciado en criterios y subcriterios ubicados en distintas partes del Modelo. Compruébese que se realizan las referencias estrictamente necesarias para que la misma evidencia pueda ser tenida en cuenta en los distintos apartados de la Memoria en que aparezca.

#### **8.1.3.6. TENER EN CUENTA A LOS LECTORES DE LA GUÍA Y PROCESO DE INICIACIÓN DE APLICACIÓN AL MODELO.**

Mientras se redacta hay que pensar en los destinatarios. Se debe incluir entre ellos tanto a los evaluadores como a las personas del George Washington School, padres de familia, estudiantes, u otros interesados, que eventualmente accedan al documento, en su totalidad o en la parte que les afecte.

La primera opinión que se formará un evaluador sobre la Institución será a partir de la lectura de los documentos o guías. El documento no necesita ser espectacular. Pero un informe poco atractivo, confuso o con errores no ayuda a una opinión positiva sobre la Institución.

No debe asumirse, en ningún caso, que los evaluadores van a dar por supuesto aspectos que para la organización resultan evidentes y que no aparecen en la guía, de ahí que sea preciso narrar todo aquello que se quiere que sea tenido en cuenta.

Es necesario que la información contenida sea completa y esté adecuadamente clasificada, aunque se indique que se podrá aportar información complementaria para corroborar de manera más evidente los datos y hechos.

#### **8.1.3.7. PREVER UN TIEMPO PARA LA REVISIÓN, UNA VEZ FINALIZADA LA REDACCIÓN.**

Al planificar el proceso de redacción, debe asegurarse un tiempo para poder realizar una revisión de la misma. Esta revisión debería llevarse a cabo por el equipo directivo, apoyado por todas las personas que hayan contribuido de manera significativa a su elaboración. Ahora bien, puede ser conveniente que en la revisión participe también alguna persona completamente ajena al proyecto y que conozca bien el Modelo de la EFQM.

Este período de revisión debe incluir el tiempo necesario para el debate en grupo y para reescribir si existen cambios. Unas dos semanas pueden ser suficientes. En todo caso, hay que organizar eficazmente las reuniones recordando que su objetivo es detectar los puntos débiles del documento para mejorarlos. En consecuencia, sólo hay que comprobar lo ya escrito, no plantear nuevos temas.

#### **Los aspectos a verificar durante la revisión son:**

- Que se cumplan todos los requisitos formales establecidos en la “Guía para el reconocimiento del nivel de excelencia”.
- Que se han cumplimentado todos los criterios y subcriterios.
- Que los títulos de los encabezados de los criterios y la denominación de los subcriterios coinciden exactamente con los definidos por el Modelo EFQM en su adaptación al sistema educativo.
- Que las informaciones aportadas se han incluido en los subcriterios a los que corresponden.
- Que están bien hechas las referencias cruzadas y no son excesivas.
- Que no hay datos contradictorios.
- Que no existan párrafos repetidos innecesariamente, ni información redundante.
- Que no se facilitan datos diferentes para una misma medición en el mismo periodo.

#### **8.1.3.8. SUGERENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA GUÍA DE APLICACIÓN**

- Comunicar el proyecto a la Institución (George Washington School).
- Designar un responsable global del proyecto, de la redacción del mismo y un equipo de promotores.
- Fijar un calendario y plazos realistas.
- Asegurarse de la formación en el Modelo de la EFQM de los que colaboran y participan en el mismo.

- Tener en cuenta todos los aspectos formales: número de páginas, la fuente de texto a utilizar, el tipo de gráficos, etc.
- Distribuir el espacio de la guía, teniendo en cuenta la proporción relativa que el Modelo atribuye a cada criterio. Por otro lado, dividir el texto de cada una de las páginas en dos columnas suele facilitar la inserción de tablas y gráficos y optimiza el espacio disponible.
- Definir de antemano la sistemática general de recogida de información, de plasmación de la misma y de redacción de la guía, con el objetivo de crear un documento cuya lectura no resulte confusa ni tediosa.
- Evitar generalidades en la redacción. Explicar más con sustantivos que con adjetivos.
- No utilizar excesivamente la jerga propia de la organización.
- Utilizar eficazmente gráficos ilustrativos, identificados adecuadamente, que eviten la monotonía de lectura del texto.
- Aportar mediciones.
- Proporcionar comparaciones.
- Consignar referencias cruzadas entre apartados y secciones (criterios y subcriterios del Modelo).
- Situarse en el lugar de los que van a leer y evaluar la guía.
- Prever en el calendario de trabajo tiempo suficiente para la revisión y corrección de la guía una vez finalizada.

#### **8.1.3.9. PROPUESTAS PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.**

Se han escogido dos diferentes tipos o enfoques para realizar la ruta de autoevaluación aplicada al George Washington School los cuales se describirán a continuación:

#### **8.1.3.10. PRESENTACION DE LA INSTITUCIÓN (George Washington School)**

- Redactar un capítulo de presentación de la Institución (Máximo cuatro páginas) que contenga una visión de conjunto de la misma. Con él se proporcionará a los evaluadores una imagen lo más completa y realista de la organización y de las partes que la integran. Se aportarán datos sobre el número de empleados, los servicios que se prestan, los volúmenes de gestión, etc. Se describirán las funciones y competencias de los distintos grupos así como las relaciones o conexiones con otras organizaciones. Se subrayarán los hitos históricos más significativos. Se indicará la aplicación realizada y la importancia dada a la calidad en la gestión.
- La presentación introductoria debe redactarse partiendo de la base de que los evaluadores no necesariamente tienen un conocimiento previo de la Institución, ni de su sector de actividad.

- Si en la presentación se incluye un organigrama, debe hacerse para enriquecer la información, no simplemente para ilustrar o repetir lo dicho. Este capítulo no debe enfocarse como una idea adicional o accesoria, sino como una información que muestra el enfoque y los esfuerzos de la organización con respecto a la excelencia y la mejora.

#### **8.1.3.11. ANÁLISIS DE LA REALIDAD DEL GEORGE WASHINGTON SCHOOL DESDE LAS ÁREAS O ELEMENTOS DEL MODELO.**

Para cada subcriterio del Modelo se proponen unos elementos o áreas de diagnóstico a considerar, los cuales pueden estar encabezados por la siguiente frase:

*“En este subcriterio se puede incluir qué se hace en la organización para...”.*

Esto significa que se trata de sugerencias orientativas, que deben tenerse en consideración de forma muy cuidadosa y como referencia para iniciar desde ellas el análisis de la Institución. Si alguno de estos elementos o áreas no son aplicables en una organización determinada, debe aportarse una explicación al respecto para evitar que los evaluadores interpreten que no se ha tenido en cuenta y, en consecuencia, la sitúen como un área de mejora.

### **8.2. ELABORACIÓN DE LA GUIA DE AUTOEVALUACION BAJO UN ESQUEMA LÓGICO REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) PARA AUTOEVALUACION APLICADA EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.**

#### **8.2.1. MATRIZ DE PUNTUACIÓN REDER:**

Es una herramienta que permite valorar cuantitativamente la actuación de la Institución aplicando el esquema lógico REDER. El cual establece una serie de atributos a evaluar en cada uno de los criterios y sub-criterios del modelo, estos son: resultados u objetivos a conseguir, enfoques o sistemas definidos, despliegues para la implantación, evaluación y revisión de los enfoques a través de los resultados, y mejoras implantadas.

Además del contenido de cada uno de los elementos de los sub-criterios del Modelo, en el momento de realizar la autoevaluación y proceder a la redacción del documento o guía, se deben tener en cuenta los distintos elementos de los cuadros REDER (que son las siglas de *Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión*), realizar el cruce de unos y otros y señalar, teniendo en cuenta ambos, la realidad del George Washington School.

El esquema **REDER** condensa la metodología de evaluación de los Sellos de excelencia y refleja los requisitos del Modelo EFQM de Excelencia.

La Matriz de Puntuación REDER es el método de evaluación utilizado para puntuar una autoevaluación o memoria de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia.

Indica una serie de aspectos o atributos que deben ser analizados en cada una de las preguntas realizadas por el cuestionario de evaluación: objetivos, enfoques, despliegue, evaluación y revisión.

Este análisis detallado tiene como objetivo, y permite a su vez, una mejor y más objetiva valoración de la cuestión planteada, sirviéndonos como guía a la hora de contemplar todo lo necesario para un correcto análisis. Se plantean distintos aspectos a considerar en función de que se trate de Agentes Facilitadores (criterios 1 a 5) o Resultados (criterios 6 a 9).

Al comparar los elementos de la lógica **REDER**, tanto los que se refieren a los “criterios Agentes Facilitadores” como los que se refieren a los “criterios Resultados”, con la realidad, los hechos y los datos de la Institución, posibilita narrar la situación de la misma.

Conviene tener en cuenta que los evaluadores realizarán ese ejercicio cuando valoren tanto cualitativa como cuantitativamente la misma.

La lógica **REDER** reproduce el ciclo **P.D.C.A.** Planificar – Hacer – Verificar - Actuar, porque establece que necesita la Institución.

A continuación figuran, en cada grupo de criterios y para cada elemento a analizar, las cuestiones a las que tendríamos que dar respuesta según la matriz que se aplicaría a la autoevaluación del George Washington School.

## **1. CRITERIOS AGENTES – FACILITADORES.**

1. Liderazgo.
2. Política y Estrategia.
3. Personas.
4. Alianzas y Recursos.
5. Procesos.

Los criterios que hacen referencia a un “**AGENTE FACILITADOR**” tratan sobre lo que el **George Washington School** hace y la forma en que lo hace.

**ENFOQUE:**

El enfoque abarca lo que George Washington School planifica hacer y las razones para ello. Los conceptos sólidamente fundamentados e Integrados se refieren al grado de excelencia del enfoque presentado.

Sólidamente fundamentado. Esta expresión cubre hasta qué punto el enfoque:

- Tiene una lógica clara centrada en las necesidades actuales y futuras de la Institución.
- Se hace realidad por medio de un proceso o procesos bien definidos y desarrollados.
- Tiene una clara orientación hacia las necesidades de todos los grupos de interés.
- ¿Qué se hace y por qué se eligió ese enfoque? (argumentos y razones: investigación, buenas prácticas de otros, consultas, etc.)
- ¿Se han definido los procesos (actividades) necesarios para su desarrollo?
- ¿Se fundamenta y se orienta respecto de las necesidades de los grupos de interés?
- ¿Está alineado, es consecuente con la política y estrategia de la Institución con su identidad (misión, visión y valores)?
- ¿Se han establecido objetivos?

Además, los enfoques deben estar integrados, lo que significa que se basan claramente en la política y estrategia y están vinculados entre sí, cuando procede.

**DESPLIEGUE:**

En el despliegue se muestra hasta dónde el George Washington School puede implantar sistemáticamente el enfoque. En una Institución excelente, el enfoque está implantado en las áreas relevantes de un modo sistemático, lo que significa que está bien planificada la implantación y se realiza de modo adecuado para el propio enfoque y para la Institución.

Resolver preguntas como:

- ¿Se ha implantado de acuerdo a lo previsto y necesario?
- ¿Cuántos lo conocen y lo aplican?
- ¿Responde a un plan o método el despliegue realizado?

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN:**

Se aborda aquí lo que hace el George Washington School para revisar y mejorar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. En una Institución excelente, el enfoque y su despliegue serán objeto de medición periódica y se realizarán actividades de aprendizaje, empleándose el resultado de ambos aspectos para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.

Los conceptos “**Medición**”, “**Aprendizaje**” y “**Mejora**” son atributos de la excelencia de la evaluación y revisión del enfoque descrito.

**Medición:** Hay que mostrar hasta qué punto se mide periódicamente el enfoque, su despliegue y los resultados que logra. Las medidas utilizadas se deben mostrar normalmente en los subcriterios Resultados.

**Aprendizaje:** hay que mostrar hasta qué punto se realizan actividades tales como las de “benchmarking”, las evaluaciones de rendimiento y los análisis para identificar y compartir las mejores prácticas, así como las oportunidades de mejora.

**Mejora:** Un resultado clave de la Evaluación y Revisión son las acciones de mejora para consolidar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles que se han identificado. Al mostrar la “mejora” hay que señalar hasta qué punto las medidas y la información proveniente de las actividades relacionadas con el aprendizaje y la creatividad se analizan y utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras. Estas mejoras deberían reflejar el pensamiento innovador, cuando sea apropiado.

#### **PREGUNTAS CLAVES**

- *¿Se mide periódicamente de acuerdo a una planificación, la eficacia (relación entre resultados y objetivos), tanto del enfoque (razón de ser) como del despliegue (implantación)?*
- *¿Se realizan actividades programadas para la Identificación de mejoras?*
- *¿Se planifica la implantación?*

#### **2. CRITERIOS RESULTADOS.**

##### ***Resultados:***

6. En los clientes
7. En las personas
8. En la sociedad
9. Clave

#### **PREGUNTAS CLAVES**

- ¿La tendencia es positiva y sostenida en el tiempo?*
- ¿Los objetivos previstos son adecuados y se alcanzan?*
- ¿Los resultados son buenos respecto de otras referencias: competidores, sector, etc.?*
- ¿Los resultados son consecuencia de las razones que determinaron actuar así (enfoque)?*
- ¿Los resultados abarcan las áreas relevantes y se segmentan adecuadamente?*

En los criterios resultados se describen los logros que ha alcanzado la Institución. En una Institución excelente, los resultados muestran tendencias positivas o un buen rendimiento sostenido, se establecen objetivos adecuados, y se alcanzan o superan.

El rendimiento se compara, asimismo, con la media del sector, con el mejor del sector o con Instituciones de otros sectores de actividad. Se explica la relación entre las causas y los efectos; es decir, entre los enfoques adoptados y los resultados logrados. Además, se indica si el ámbito de aplicación de los resultados aborda las áreas relevantes. Por último se indica si los resultados se segmentan, por ejemplo por clientes o departamentos, cuando ello contribuye a que se entiendan e identifiquen las oportunidades de mejora.

- **Tendencias.** Se detectan, analizando los datos recogidos a lo largo del tiempo y referidos a una misma variable o elemento. La comparación de los datos obtenidos en esos diversos momentos mostrará que una tendencia es positiva, cuando muestre una mejora general a lo largo del tiempo.  
Así la serie 6, 9, 12, 11, 14 podría constituir una tendencia positiva. Los resultados en algunos elementos pueden, por supuesto, ser ya buenos al comienzo de la serie temporal. En estos casos, la Institución buscará mantener en el tiempo los buenos resultados ya alcanzados.
- **Objetivos.** Se refieren a los propios objetivos internos de la organización. Para cada tendencia de resultados que se presenta, se deben especificar los respectivos objetivos internos, también en forma de tendencia a lo largo del tiempo.  
La información sobre el cumplimiento de objetivos que se presente en los criterios Resultados debería incluir las razones para establecer esos objetivos y no otros, con vistas a su valoración por el evaluador. También debería ser posible vincular los objetivos a los criterios Agentes Facilitadores. Como ejemplo, podrían citarse las referencias al criterio Política y Estrategia.  
Una comparación favorable con los resultados fijados como objetivos significa normalmente que la tendencia de los objetivos que se presentan es positiva.
- **Comparaciones.** Hay que comparar al George Washington School con Instituciones externas del mismo ámbito o con aquellas reconocidas como “las mejores”. Los resultados de estas últimas son los mejores que se logran dentro de cualquier ámbito o sector en una determinada actividad objeto de comparación. Tales instituciones, por supuesto, pueden pertenecer a un sector administrativo o económico distinto al de la organización evaluada. Si ésta tiene un campo de actuación nacional, la Institución considerada como “la mejor” también debe ser de alcance nacional. Si la organización evaluada tuviera, en su caso, proyección internacional, debe buscar las comparaciones “mejores” en un ámbito equivalente.
- **Causas.** Hay que mostrar si los resultados son consecuencia de un enfoque o enfoques específicos de los Agentes Facilitadores. El análisis de causas representa, en última instancia, el análisis final sobre la excelencia de los resultados. La vinculación de los resultados a los agentes facilitadores permitirá tener un punto de

vista objetivo sobre la existencia de una relación causa-efecto y un funcionamiento coherente y eficaz en la organización.

- **Ámbito de aplicación.** A través de este atributo se analiza en cuántas áreas se obtienen resultados y hasta qué punto los resultados abarcan las áreas relevantes. Los resultados necesitan estar segmentados, por ejemplo, por grupos de servicios, productos, nivel de los empleados, etc. Asimismo, es necesario presentar los resultados para todas las localizaciones o unidades organizativas que se encuentren dentro de los límites de la evaluación.

Para terminar de evaluar el ámbito de aplicación de los resultados se necesita tener una visión holística de la Institución evaluada. Por tanto, deben mostrarse claramente los vínculos entre los resultados y los enfoques descritos en los criterios agentes facilitadores. Esto conllevará una buena valoración en el atributo ámbito de aplicación.

## CONCLUSIONES

El modelo de excelencia EFQM, ha venido desarrollando durante años un esquema profundo de reconocimiento en el que organizaciones europeas han logrado grandes avances en cuanto a comunicación organizacional se refiere.

Esta clase de comunicación es especialmente importante por que abarca todos los procesos tanto administrativos como productivos en una compañía.

Si las empresas colombianas lograrán determinar con certeza cuáles son sus debilidades y a la vez sus fortalezas serían viables y convenientes empezar a trabajar sobre ellas.

Para el caso específico de Colombia, que ha venido dando nuevos aportes al mundo globalizado con el auge de pequeñas y medianas empresas; conformadas con altos grados de dinamismo e ideas tomar como herramienta de trabajo y de mejoramiento El modelo de excelencia europeo, sería un gran acierto.

Múltiples experiencias de negocios y de nuevos acuerdos pueden estar tambaleándose por la falta de perfección en cuanto a servicios y procesos en una empresa se refiere. Para cualquier producto ya sea tangible o intangible la relación final con el cliente acarrea una gran responsabilidad, por tanto esta última impresión debe ser en términos de negocios “perfecta”.

Esta percepción se alcanza mediante este Modelo ampliamente utilizado alrededor de Europa, no obstante por sus logros y efectividad es accesible a costos altísimos que empresas del primer mundo difícilmente podrían cubrir. Para lo cual y gracias a rutas piloto inspiradas en las teorías, modelos, planificaciones, autoevaluaciones, diagnósticos, planes de comunicación organizacional tanto interna como externa a mediana escala podremos dar un atisbo de lo que en Colombia puede estar gestionándose.

Una vez aplicadas las pruebas iniciales, lograremos llegar al punto en el que como empresarios diagnosticaremos junto a nuestro equipo de trabajo la autoevaluación, cuyos resultados nos servirán como materia prima para iniciar nuestro proceso de mejoramiento.

la aplicación de un modelo de calidad como el efqm en este proyecto resulta ser un modelo de calidad apropiado y pertinente ya que es uno de los más importantes y relevantes en el ámbito educativo aclarando que este modelo es el más utilizado en Europa con más de 20.000 organizaciones, facilitando un diagnóstico sistemático de todas las áreas de la organización, ya que suministra reglas de análisis ampliamente validadas por la experiencia dando coherencia a la gestión y conocer la situación actual de la organización; su objetivo básico es divulgar conceptos básicos de calidad total y entrenar a las personas designadas

por la dirección de la organización en el manejo del formulario de evaluación, antes del inicio del proyecto.

Con este proyecto se pretende fomentar la creación de una cultura Institucional de autoevaluación permanente a través de la participación proactiva de toda la comunidad por medio de mecanismos democráticos basándose en los valores de: Transparencia y honestidad, al transmitir la información de las acciones y decisiones necesarias para el desarrollo de nuevas actividades, y así lograr la confianza mutua, la participación y el compromiso responsable de todos. La búsqueda de equidad, promoviendo la igualdad, justicia, equilibrio e imparcialidad en la toma de decisiones que involucren a los usuarios. Se debe interactuar interdisciplinariamente compartiendo información en la construcción de proyectos entre los programas curriculares, esforzándose por respetar las opiniones individuales y aceptándolas como una contribución positiva. Se debe ser consciente que es un trabajo en equipo que implica relaciones humanas.

Se destaca la importancia de un sistema de CALIDAD dentro de una compañía en especial en el ámbito educativo, basándonos en la competencia tan elevada que podemos encontrar hoy en día tanto a nivel nacional como internacional. Ya que el cliente en muchas ocasiones basa su ejercicio de compra en el precio y otras en la CALIDAD del producto, de ahí que nuestro objetivo principal debe ser encontrar el equilibrio entre la sostenibilidad de la Institución como empresa y la oferta de un servicio de alta calidad.

La CALIDAD cada vez forma una parte más fundamental en el desarrollo de cualquier Institución y como tal debemos ser conscientes de asumir los costes derivados de esta, ya que al final del proceso la rentabilidad hablará por sí misma aportando una serie de beneficios muchas veces apreciables y en otras ocasiones ocultos en el aprovechamiento del ciclo corporativo (no desechar materiales, no perder horas en recuperar daños, imagen corporativa, entre otros).

Antes de la aplicación de una guía o el análisis de modelos hay que asumir que cualquier tipo de innovación o reestructuración organizacional se requiere mejorar las relaciones humanas en la empresa como base para la implementación de los sistemas de calidad total, lo cual permitirá el logro de los objetivos trazados.

En segundo lugar se subraya la importancia crucial que tiene tanto para el logro del mayor nivel de calidad, como para la reducción de costos y el logro de un óptimo nivel competitivo, la puesta en práctica de Sistema Preventivos. La aplicación de dicho sistema conlleva a la obtención de menores costos por fallas internas y externas, como así también menores costos de evaluación.

En tercer lugar se describe un proceso de gestión de la calidad que partiendo de los factores críticos para los clientes y consumidores, procede a establecerse los fallos críticos, mayores y menores a los cuales deben prestarse atención mediante las correspondientes medidas preventivas.

El objetivo estratégico, el cual deberá monitorearse mediante una matriz de puntajes de calidad es lograr productos y servicios cuyos factores críticos tengan un 100% de puntajes

positivos, o sea con un nivel de defectos por debajo de los máximos aceptables, o lo que es lo mismo con niveles de calidad superiores al mínimo.

La prevención no sólo es posible y necesaria, sino también una obligación para toda empresa que pretenda mayores niveles de: rendimiento sobre la inversión, valor agregado por empleado, satisfacción de los clientes y participación en el mercado.

En un mercado global signado en la lucha por la competitividad, sólo lograrán sobrevivir a mediano y largo plazo aquellas empresas con un enfoque preventivo y proactivo. En ese marco la estrategia de calidad y mejora continua permitirá obtener respuestas ganadoras a aquellas empresas que por medio de la planificación y el control de gestión, determinen y controlen con eficacia la marcha de la empresa hacia el logro de su visión

En síntesis esta propuesta se basa en la realización de un ejercicio sistemático de autoevaluación, constituye una experiencia que demuestra la necesidad de agenciar procesos sistemáticos y rigurosos al interior de las Instituciones educativas, para lograr que se produzca una cultura de calidad basada en una organización administrativa y directiva al servicio del desarrollo humano. Este trabajo además permitió poner en evidencia la importancia de asumir los procesos Institucionales desde una perspectiva planificada, racional y coherente, que supere la improvisación y la toma de decisiones a partir del sentido común exclusivamente.

**ANEXO 1.**

**CRITERIOS Y SUBCRITERIOS APLICADOS A LA RUTA DE AUTOEVALUACIÓN EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.**

Cada sub criterio debe ser adaptado a la Institución por el equipo líder destinado para el fin de la implementación de la guía de autoevaluación de calidad en el George Washington School, sin embargo se da una sugerencia e implementación de formatos de evaluación de cada sub criterio y área que se puede aplicar a nuestra ruta.

**CRITERIO 1: LIDERAZGO.**

Se entiende por liderazgo el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando al George Washington School hacia la mejora continua.

El criterio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el George Washington School desarrollan y facilitan la consecución de los fines y objetivos, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito e implantan todo ello en el Colegio, mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión hacia la mejora continua se desarrolle e implante en el centro.

*Sub criterio: 1a. Desarrollo de los fines (Misión, Visión, Filosofía), objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.*

<b>CRITERIO 1: LIDERAZGO.</b>																							
<i>1a. Desarrollo de los fines (Misión, Visión, Filosofía), objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.</i>																							
Ítem evaluativo / Área																		✓	✗				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desarrollan los fines y objetivos del George Washington School.</li> <li>• Los líderes desarrollan dando ejemplo, los principios éticos y valores que constituyen la cultura de la mejora continua.</li> <li>• Revisan y mejoran la efectividad de su propio liderazgo, tomando medidas en función de las necesidades que se planteen en asuntos de liderazgo.</li> <li>• Estimulan y animan la asunción de responsabilidades del personal y la creatividad e innovación.</li> <li>• Animar, apoyan y emprenden acciones a partir de lo conseguido como consecuencia del aprendizaje obtenido de la formación y del trabajo diario.</li> <li>• Establecen prioridades entre las actividades de mejora.</li> <li>• Estimulan y fomentan la colaboración dentro de la Institución.</li> </ul>																							
<i>Sin resultados</i>				<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
<b>Puntuación Obtenida</b>																							
Evidencias encontradas.																							

<b>CRITERIO 1: LIDERAZGO.</b>																				
<i>1b. Implicación personal del equipo directivo y de los otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en el centro.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																		✓	✗	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se implican activa y personalmente en las actividades de mejora.</li> <li>• Adecuan, en la medida de lo posible, la estructura del centro para apoyar la implantación de su planificación y estrategia.</li> <li>• Aseguran que se desarrolle e implante un sistema de gestión, evaluación y mejora de los procesos.</li> <li>• Aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita el desarrollo, aplicación y actualización de la planificación y estrategia.</li> <li>• Aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados claves.</li> <li>• Aseguran que se implanten procesos para revisar y mejorar las actividades mediante la creatividad, innovación y los resultados del aprendizaje.</li> </ul>																				
Sin resultados			Se abarcan algunas áreas relevantes					Se abarcan muchas áreas relevantes					Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes					Se abarcan todas las áreas relevantes		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Puntuación Obtenida																				
Evidencias encontradas.																				

<b>CRITERIO 1: LIDERAZGO.</b>																				
<i>1c. Implicación del equipo directivo y de los otros responsables con los beneficiarios del servicio educativo, con otros centros educativos e instituciones del entorno y con la Administración Educativa.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																		✓	✗	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecen prioridades para satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los alumnos y los padres.</li> <li>• Establecen prioridades para satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de otras personas e instituciones interesadas en el George Washington School.</li> <li>• Establecen relaciones de colaboración con agentes externos al George Washington School.</li> <li>• Establecen y participan en actividades conjuntas de mejora.</li> <li>• Reconocen y agradecen a personas y equipos de entidades externas al George Washington School su contribución a los resultados del mismo.</li> <li>• Participan en actividades, conferencias y seminarios fomentando y apoyando, en particular, la mejora continua.</li> <li>• Participan en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución del George Washington School a la sociedad.</li> </ul>																				
Sin resultados			Se abarcan algunas áreas relevantes					Se abarcan muchas áreas relevantes					Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes					Se abarcan todas las áreas relevantes		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Puntuación Obtenida																				
Evidencias encontradas.																				

<b>CRITERIO 1: LIDERAZGO.</b>																				
<i>1d. Reconocimiento y valoración oportuna por parte del equipo directivo y de los otros responsables de los esfuerzos y los logros de las personas o instituciones interesadas en el centro educativo.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																	✓	✗		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunican personalmente los fines, objetivos, valores, planificación y estrategia y metas del George Washington School a las personas que la integran.</li> <li>• Son accesibles, escuchan activamente y responden a las personas que integran el George Washington School.</li> <li>• Ayudan y apoyan a las personas a realizar sus planes, y alcanzar sus objetivos y metas.</li> <li>• Animar y permiten a las personas participar en actividades de mejora.</li> <li>• Reconocen, oportuna y adecuadamente, los esfuerzos de individuos y equipos, de todos los niveles del George Washington School.</li> </ul>																				
Sin resultados			Se abarcan algunas áreas relevantes					Se abarcan muchas áreas relevantes					Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes					Se abarcan todas las áreas relevantes		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Puntuación Obtenida																				
Evidencias encontradas.																				

**CRITERIO 2: PLANIFICIÓN Y ESTRATEGIA.**

Por planificación y estrategia se entiende el conjunto de fines, objetivos y valores del George Washington School, así como la forma en la que éstos se formulan e integran en los proyectos institucionales.

El presente criterio ha de reflejar cómo en la planificación y la estrategia del George Washington School se asume el concepto de mejora continua y cómo sus principios se utilizan en la formulación, revisión y mejora de las mismas.

Los fines expresan la razón de ser del George Washington School, lo que justifica su existencia continuada.

Los objetivos manifiestan la imagen deseada y alcanzable del George Washington School en un futuro mediato.

Se entiende por valores las ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del George Washington School e influyen en sus relaciones.

<b>CRITERIO 2: PLANIFICIÓN Y ESTRATEGIA.</b>																				
<i>2a. La planificación y la estrategia del centro educativo se basan en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal de administración y servicios.</i>																				
<b>Ítem evaluativo / Área</b>																<b>✓</b>	<b>✗</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se efectúan la recogida y el análisis de la información sobre las necesidades y las expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa.</li> <li>Se comprenden y anticipan las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad educativa.</li> <li>La elaboración de los proyectos institucionales del George Washington School, y en particular del proyecto educativo, se ha efectuado tras el análisis de las características socio- culturales y económicas, del clima escolar y de las posibilidades del George Washington School.</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
Evidencias encontradas.																				

<b>CRITERIO 2: PLANIFICIÓN Y ESTRATEGIA.</b>																				
<i>2b. La planificación y la estrategia se basan en la información procedente del análisis y de las mediciones que realiza el centro sobre sus resultados y sobre el procesos de aprendizaje del personal, propio de las prácticas de mejora.</i>																				
<b>Ítem evaluativo / Área</b>																<b>✓</b>	<b>✗</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se utiliza adecuadamente la información relativa a avances tecnológicos e innovaciones pedagógicas.</li> <li>Se utiliza adecuadamente la información relativa a otras Instituciones educativas que destacan por sus prácticas de mejora continua.</li> <li>Se utiliza adecuadamente la información relativa a las directrices, normativa y legislación sobre educación.</li> <li>Se recoge y se tiene en cuenta el resultado final de los indicadores internos de funcionamiento del George Washington School, citados en el subcriterio 9b.</li> <li>Se tienen en cuenta y aprovechan las actividades de formación del personal.</li> <li>Se identifican y comprenden los indicadores socio-económicos y demográficos.</li> <li>Se analizan y se tienen en cuenta las ideas y sugerencias de todos los sectores de la comunidad educativa.</li> <li>Se analizan y tienen en cuenta las cuestiones sociales, medio-ambientales y legales.</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
Evidencias encontradas.																				

<b>CRITERIO 2: PLANIFICIÓN Y ESTRATEGIA.</b>																				
<i>2c. La planificación y estrategia del centro educativo se desarrollan, se revisan y se actualizan.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																	✓	✗		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifican los factores más relevantes para la mejora del George Washington School.</li> <li>• Se armonizan las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa.</li> <li>• Se desarrollan planes de acción de acuerdo con los fines, objetivos y valores.</li> <li>• Se experimentan, evalúan, corrigen y aplican los planes.</li> <li>• Se utilizan adecuadamente los recursos asignados para realizar la planificación y la estrategia.</li> <li>• Se establecen indicadores y se prevén revisiones en los mismos para actualizar y mejorar la planificación y la estrategia.</li> <li>• Se evalúa la eficacia de los indicadores.</li> <li>• Se utilizan las previsiones y los indicadores para la modificación, en su caso, de la planificación y la estrategia.</li> </ul>																				
Sin resultados			Se abarcan algunas áreas relevantes					Se abarcan muchas áreas relevantes					Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes					Se abarcan todas las áreas relevantes		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Puntuación Obtenida																				
Evidencias encontradas.																				

<b>CRITERIO 2: PLANIFICIÓN Y ESTRATEGIA.</b>																				
<i>2d. La planificación y estrategia se desarrollan mediante la identificación de los procesos clave.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																	✓	✗		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifican los procesos claves necesarios para llevar a efecto la planificación y estrategia.</li> <li>• Se establecen claramente los responsables de los procesos claves.</li> <li>• Se definen los procesos claves, incluyendo el lugar que ocupan en los mismos los distintos sectores de la comunidad educativa.</li> <li>• Se revisa la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a efecto la planificación y estrategia.</li> </ul>																				
Sin resultados			Se abarcan algunas áreas relevantes					Se abarcan muchas áreas relevantes					Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes					Se abarcan todas las áreas relevantes		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Puntuación Obtenida																				
Evidencias encontradas.																				

<b>CRITERIO 2: PLANIFICIÓN Y ESTRATEGIA.</b>																				
<i>2e. La planificación y estrategia se comunican e implantan.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																✓	✗			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comunican los proyectos institucionales del George Washington School y se verifica que son conocidos por todos los sectores de la comunidad educativa.</li> <li>• Se utilizan la planificación y la estrategia como base para el establecimiento de los proyectos institucionales y la organización de actividades del George Washington School.</li> <li>• Se establecen prioridades, se acuerdan y comunican los planes de acción, sus objetivos y sus metas.</li> <li>• Se evalúa el nivel de sensibilización de todos los sectores de la comunidad educativa con respecto a la planificación y la estrategia.</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
<b>Evidencias encontradas.</b>																				

### CRITERIO 3. PERSONAL DEL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.

Este criterio se refiere a cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el George Washington School, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en aspectos individuales como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Se considera personal del George Washington School a cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en él.

La autoevaluación deberá mostrar cómo se actúa para mejorar las condiciones del personal y el modo en que éste se implica y participa en actividades para la mejora continua del centro.

<b>CRITERIO 3. PERSONAL DEL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.</b>																				
<i>3a. Planificación, gestión y mejora del personal.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																	✓	✗		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se organiza al personal de acuerdo con la oferta educativa y la planificación del George Washington School.</li> <li>Se estimula el desempeño óptimo de las funciones y el compromiso de todo el personal.</li> <li>Se revisa por el equipo directivo la planificación del personal, con la participación de los órganos de Coordinación docente y los restantes responsables del George Washington School.</li> <li>Se adaptan los horarios del personal a las necesidades del George Washington School.</li> <li>Se investiga la satisfacción del personal y los datos obtenidos se utilizan para programar la mejora.</li> <li>Se utilizan metodologías organizativas para mejorar la forma de trabajar.</li> </ul>																				
Sin resultados			Se abarcan algunas áreas relevantes					Se abarcan muchas áreas relevantes					Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes					Se abarcan todas las áreas relevantes		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Puntuación Obtenida																				
Evidencias encontradas.																				

<b>CRITERIO 3. PERSONAL DEL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.</b>																				
<i>3b. Identificación, desarrollo, actualización y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas del George Washington School.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																	✓	✗		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se identifican y adecuan el conocimiento y la competencia de las personas a las necesidades del George Washington School.</li> <li>Se promueven y aplican planes de formación.</li> <li>Se incorpora la cultura de la mejora continua a los planes de formación.</li> <li>Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el George Washington School.</li> <li>Se revisa la efectividad de los planes de formación.</li> <li>Se hacen compatibles los objetivos individuales y de equipo con los objetivos del George Washington School.</li> <li>Se revisan y actualizan los objetivos del personal del George Washington School.</li> <li>Los órganos de coordinación didáctica revisan continuamente su funcionamiento.</li> <li>Se valora el funcionamiento y los resultados del personal del George Washington School y se le ayuda a mejorar.</li> </ul>																				
Sin resultados			Se abarcan algunas áreas relevantes					Se abarcan muchas áreas relevantes					Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes					Se abarcan todas las áreas relevantes		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Puntuación Obtenida																				
Evidencias encontradas.																				

<b>CRITERIO 3. PERSONAL DEL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.</b>																				
<i>3c. Implicación, participación y asunción de responsabilidades por parte del personal George Washington School.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																	✓	✗		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se estimula al personal para participar en acciones de mejora.</li> <li>• Se utilizan todas las actividades del George Washington School para fomentar la participación del personal en la mejora continua.</li> <li>• Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los distintos equipos docentes y del resto del personal.</li> <li>• Se faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa su eficacia.</li> <li>• Se anima a las personas de la organización a trabajar en equipo.</li> <li>• Se reconoce al personal por su implicación en la mejora continua.</li> <li>• Se apoya la formación del personal en mejora continua.</li> </ul>																				
Sin resultados			Se abarcan algunas áreas relevantes					Se abarcan muchas áreas relevantes					Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes					Se abarcan todas las áreas relevantes		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Puntuación Obtenida																				
Evidencias encontradas.																				

<b>CRITERIO 3. PERSONAL DEL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.</b>																				
<i>3d. Comunicación efectiva entre el personal del George Washington School.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																	✓	✗		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifican las necesidades de comunicación del George Washington School.</li> <li>• El equipo directivo recibe información del personal docente y de administración y servicios.</li> <li>• El equipo directivo transmite información al personal docente y de administración y servicios.</li> <li>• Existe comunicación entre las personas, equipos y departamentos del George Washington School.</li> <li>• Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación.</li> <li>• Se comparten las mejores prácticas y el conocimiento.</li> </ul>																				
Sin resultados			Se abarcan algunas áreas relevantes					Se abarcan muchas áreas relevantes					Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes					Se abarcan todas las áreas relevantes		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Puntuación Obtenida																				
Evidencias encontradas.																				

<b>CRITERIO 3. PERSONAL DEL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.</b>																				
<i>3e. Reconocimiento y atención al personal del George Washington School.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																		✓	✗	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.</li> <li>• Se tiene en consideración la situación física, psíquica y familiar de cada persona en la organización del trabajo.</li> <li>• Se fomenta la concienciación e implicación en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno.</li> <li>• Se reconoce y valora al personal por su actividad profesional.</li> <li>• Se fomentan actividades sociales y culturales.</li> <li>• Se facilitan los medios e instalaciones adecuados para el mejor desempeño de las funciones del personal del George Washington School.</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>				<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
<b>Evidencias encontradas.</b>																				

**CRITERIO 4. COLABORADORES Y RECURSOS.**

Este criterio se refiere al modo en que el centro educativo gestiona eficazmente los recursos disponibles y las colaboraciones externas para realizar sus actividades, en función de la planificación y estrategia establecidas en el centro.

Por recursos se entiende el conjunto de medios económicos, instalaciones, equipamientos, recursos didácticos, la información y las nuevas tecnologías, utilizados por el centro en el proceso educativo. La autoevaluación deberá mostrar cómo el George Washington School distribuye eficazmente los recursos disponibles, cómo actúa para mejorar la gestión y el modo en que cada uno de ellos contribuye a la mejora continua del servicio educativo.

Son colaboradores externos, entre otros, la Inspección de Educación, las Unidades de Programas Educativos, los Centros de Profesores y Recursos, los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica, las Asociaciones de Padres de Alumnos, los Ayuntamientos, las Empresas, etc.

<b>CRITERIO 4. COLABORADORES Y RECURSOS.</b>																				
<i>4a. Gestión de las colaboraciones externas.</i>																				
Ítem evaluativo / Área															✓	✗				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de las colaboraciones externas.</li> <li>• Se identifican los colaboradores clave y las oportunidades de establecer relaciones de cooperación en consonancia con la planificación y la estrategia del George Washington School.</li> <li>• Se estructuran las relaciones con los colaboradores para incrementar la eficacia y posibilidades del George Washington School.</li> <li>• Se asegura que los planteamientos de la organización con la que se establece la cooperación son compatibles con los propios.</li> <li>• Se apoya el desarrollo mutuo del George Washington School y de sus colaboradores, compartiendo experiencias y conocimientos.</li> <li>• Se generan y apoyan planteamientos y proyectos innovadores y creativos mediante el uso de colaboraciones.</li> <li>• Se suscitan sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor como efecto de las colaboraciones.</li> <li>• Se evalúa la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del George Washington School.</li> <li>• Se establecen las relaciones adecuadas con las instituciones y personas que suministran recursos materiales al George Washington School.</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>			<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
<b>Evidencias encontradas.</b>																				

<b>CRITERIO 4. COLABORADORES Y RECURSOS.</b>																				
<i>4b. Gestión de los recursos económicos.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																	✓	✗		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de los recursos económicos.</li> <li>• Se gestionan de manera eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estrategia.</li> <li>• Se exploran nuevas actividades, propias del George Washington School, para la obtención de recursos adicionales a la dotación presupuestaria que el George Washington School recibe.</li> <li>• Se evalúan y revisan las estrategias y prácticas económicas propias de la gestión del George Washington School.</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
Evidencias encontradas.																				

<b>CRITERIO 4. COLABORADORES Y RECURSOS.</b>																				
<i>4c. Gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																	✓	✗		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se seleccionan los recursos, medios y técnicas adecuados a la planificación y estrategia del George Washington School.</li> <li>• Se utilizan los edificios, instalaciones y equipamientos de acuerdo con la planificación y la estrategia.</li> <li>• Se desarrollan usos alternativos, propios del George Washington School, de los edificios, instalaciones y equipamientos con el fin de que todos los sectores de la comunidad educativa los aprovechen mejor.</li> <li>• Se establecen programas adecuados de mantenimiento.</li> <li>• Se establece una gestión eficaz de inventarios de material.</li> <li>• Se establecen criterios para evitar el despilfarro.</li> <li>• Las instalaciones observan las condiciones de seguridad e higiene adecuadas para los alumnos y el personal.</li> <li>• Se reducen y se reciclan los residuos.</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
Evidencias encontradas.																				

<b>CRITERIO 4. COLABORADORES Y RECURSOS.</b>																				
<i>4d. Gestión de la tecnología.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																		✓	✗	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de la planificación y estrategia y de su impacto en la educación, en el propio George Washington School y en la sociedad.</li> <li>Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes.</li> <li>Se aprovecha la tecnología para apoyar la mejora.</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
<b>Evidencias encontradas.</b>																				

<b>CRITERIO 4. COLABORADORES Y RECURSOS.</b>																				
<i>4e. Gestión de los recursos de la información y del conocimiento.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																		✓	✗	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se gestionan adecuadamente la entrada y la salida de la información en función de la estrategia y la planificación del George Washington School.</li> <li>Se mantiene la información actualizada para toda la comunidad educativa y se asegura su validez e integridad.</li> <li>La información es adecuada y accesible, y se facilita su uso al personal del George Washington School.</li> <li>Se prepara adecuadamente la información para responder a las necesidades de las familias y de los alumnos.</li> <li>Se facilitan enlaces de comunicación con la Administración Educativa y con otras fuentes externas al George Washington School.</li> <li>Se genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de la información y del conocimiento.</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
<b>Evidencias encontradas.</b>																				

**CRITERIO 5.- PROCESOS.**

Se entiende por proceso el conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el George Washington School.

Este criterio alude a cómo se gestionan y evalúan los procesos y a cómo se revisan, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del George Washington School, en consonancia con la planificación y la estrategia del George Washington School y para satisfacer plenamente a sus usuarios y colaboradores.

En un centro educativo hay una serie de procesos claves que necesitan ser diseñados y requieren una atención singular. Son los referentes a las siguientes áreas:

- Organización del centro (horarios, agrupamiento de alumnos, gestión del comedor y transporte).
- Clima escolar (convivencia, inserción de los nuevos alumnos, control de asistencia y entradas y salidas)
- Enseñanza y aprendizaje (aplicación del proyecto curricular, cumplimiento de las programaciones, tasas de promoción del alumnado).
- Evaluación del alumnado (carácter continuo de la evaluación, ejecución de las decisiones de la junta de evaluación).
- Orientación y tutoría (aplicación de los objetivos de tutoría en los distintos cursos, con los padres, en los equipos de profesores).

<b>CRITERIO 5. PROCESOS.</b>																				
<i>5a. Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en el George Washington School.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																		✓	✗	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se diseñan los procesos del George Washington School, incluyendo los procesos claves necesarios para llevar a cabo la planificación y la estrategia.</li> <li>• Se designa los responsables de todos los procesos y se establecen procedimientos sencillos y adecuados para su gestión.</li> <li>• Se aplican a la gestión de procesos sistemas normalizados.</li> <li>• Se establecen claramente objetivos de rendimiento y se implantan sistemas de medición de los procesos.</li> <li>• Se contemplan y resuelven los temas referentes a las relaciones entre las personas que intervienen en la gestión de los procesos dentro del George Washington School y con los colaboradores externos para su gestión de manera efectiva.</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Puntuación Obtenida																				
Evidencias encontradas.																				

<b>CRITERIO 5. PROCESOS.</b>																				
<i>5b. Se introducen en los procesos las mejoras necesarias, mediante la innovación, con objeto de satisfacer plenamente a los usuarios e interesados</i>																				
Ítem evaluativo / Área																	✓	✗		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se identifican y priorizan oportunidades de mejora y otros cambios que incidan en el rendimiento de los procesos.</li> <li>Se utilizan los resultados finales y los de medición de la percepción de los usuarios, así como la información procedente de las actividades de aprendizaje para mejorar los procedimientos.</li> <li>Se fomenta la creatividad y el trabajo en equipo de las personas del George Washington School para conseguir cambios que incidan en su mejora.</li> <li>Se incorpora la información procedente de padres y alumnos y otros interesados con el fin de estimular la innovación en la gestión de los procesos.</li> <li>Se apoya la implantación de nuevos métodos de trabajo y el uso de las nuevas tecnologías para simplificar los procedimientos.</li> <li>Se establecen los métodos adecuados para gestionar eficazmente los cambios.</li> <li>Se aplican experimentalmente los nuevos procesos y se controlan sus efectos en ámbitos concretos de la vida del centro antes de generalizarlos.</li> <li>Se comunican los cambios introducidos en los procesos a todos los interesados.</li> <li>Se forma adecuadamente al personal antes de introducir los cambios y se asegura la efectividad de la formación.</li> <li>Se verifica que los cambios introducidos en los procesos posibilitan los resultados previstos.</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
Evidencias encontradas.																				

<b>CRITERIO 5. PROCESOS.</b>																				
<i>5c. Los servicios y prestaciones del centro se diseñan y desarrollan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																	✓	✗		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se utilizan análisis de requerimientos, tales como encuestas a usuarios para determinar sus necesidades y expectativas sobre los servicios actualmente prestados.</li> <li>Se prevén e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los usuarios.</li> <li>Se diseñan y desarrollan nuevos servicios (o nuevas modalidades de prestación del servicio) que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios.</li> <li>Se generan nuevos servicios con los colaboradores del George Washington School.</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
Evidencias encontradas.																				

<b>CRITERIO 5. PROCESOS.</b>																				
<i>5d. Los servicios y prestaciones del George Washington School se gestionan sistemáticamente.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																		✓	✗	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se comunican y ponen a disposición de padres y profesores todos los servicios actuales y potenciales del George Washington School.</li> <li>Se proporciona la adecuada atención y asesoramiento a los usuarios y al público en general sobre los servicios prestados.</li> </ul>																				
Sin resultados			Se abarcan algunas áreas relevantes					Se abarcan muchas áreas relevantes					Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes					Se abarcan todas las áreas relevantes		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Puntuación Obtenida																				
Evidencias encontradas.																				

<b>CRITERIO 5. PROCESOS.</b>																				
<i>5e. Gestión, revisión y mejora de las relaciones con los alumnos y padres, en relación con los servicios que ofrece el centro.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																		✓	✗	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se determinan y satisfacen las necesidades de los usuarios fruto del contacto habitual con ellos.</li> <li>Se gestiona la información procedente de los contactos habituales con el usuario, incluidas las quejas y reclamaciones.</li> <li>Hay implicación proactiva con el usuario para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones.</li> <li>Se hace un seguimiento de las prestaciones de los distintos servicios del George Washington School, de la atención prestada a los usuarios para determinar los niveles de satisfacción con los servicios.</li> <li>Hay un esfuerzo por mantener la creatividad y la innovación en las relaciones con padres y alumnos.</li> </ul>																				
Sin resultados			Se abarcan algunas áreas relevantes					Se abarcan muchas áreas relevantes					Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes					Se abarcan todas las áreas relevantes		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Puntuación Obtenida																				
Evidencias encontradas.																				

**CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO.**

Este criterio se refiere a la eficacia en la prestación del servicio en relación a los logros con los usuarios del servicio educativo.

El usuario del servicio educativo es todo aquel que se beneficia directamente de las actividades del George Washington School son usuarios directos el alumno y su familia.

Por logros en relación con los usuarios se entiende la percepción del cumplimiento por parte del centro, de sus fines, objetivos y valores, así como las mediciones internas que muestran los resultados del George Washington School.

Por servicio educativo se entiende la formación que recibe el alumno, concretamente los conocimientos y las habilidades que le sirven para su desarrollo personal, así como los servicios complementarios que resulten necesarios.

Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los usuarios, padres y alumnos, sobre el George Washington School, y se obtienen, entre otros medios, a través de las encuestas a los propios usuarios, a los miembros de los órganos de participación en el centro (asociaciones de padres de alumnos, asociaciones de antiguos alumnos) y a través del estudio de los reconocimientos y de las reclamaciones sobre la labor realizada.

<b>CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO.</b>																				
<b>6a. Medidas de percepción.</b>																				
Ítem evaluativo / Área															✓	✗				
<p><b>La imagen del George Washington School:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento que los padres y alumnos tienen del Proyecto Educativo de George Washington School.</li> <li>• Identificación de padres y alumnos con el Proyecto Educativo de George Washington School.</li> <li>• Satisfacción de padres y alumnos por su pertenencia al George Washington School.</li> <li>• Accesibilidad del personal del centro (Equipo Directivo, profesorado, personal de administración y servicios).</li> <li>• Capacidad de respuesta del George Washington School para resolver las demandas planteadas.</li> <li>• Satisfacción de padres y alumnos con la comunicación entre ellos y el George Washington School.</li> <li>• Satisfacción de padres y alumnos con las instalaciones y los accesos del George Washington School.</li> <li>• Satisfacción de padres y alumnos por los reconocimientos externos recibidos por el George Washington.</li> </ul> <p><b>Procesos del centro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de padres y alumnos por la actuación didáctica.</li> <li>• Satisfacción de padres y alumnos con los procesos de evaluación y con la explicación que sobre ellos reciben.</li> <li>• Satisfacción de padres y alumnos con la acción tutorial, y con la orientación académica y profesional en el George Washington School.</li> <li>• Percepción sobre las innovaciones establecidas en el George Washington School.</li> </ul> <p><b>Organización y funcionamiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de padres y alumnos con los resultados académicos del George Washington School.</li> <li>• Satisfacción de padres y alumnos con la organización y funcionamiento general del George Washington.</li> <li>• Satisfacción de padres y alumnos con el clima de convivencia y con las relaciones humanas en el George Washington School.</li> <li>• Percepción sobre las innovaciones establecidas en el George Washington School.</li> <li>• Percepción sobre la organización de horarios de los distintos servicios del centro (secretaría, dirección, jefe de estudios, tutores, ...) para atención a padres y alumnos.</li> <li>• Percepción de la organización de la información en los distintos servicios del George Washington School.</li> <li>• Satisfacción de padres y alumnos por las colaboraciones establecidas por el George Washington School.</li> <li>• Percepción del tratamiento de las quejas y reclamaciones.</li> <li>• Percepción sobre el tiempo de respuesta a las quejas y reclamaciones.</li> </ul> <p><b>Arraigo de los usuarios en el centro George Washington School</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseo de continuar en el George Washington School</li> <li>• Voluntad de inscribir a otros familiares en el George Washington School</li> <li>• Voluntad de recomendar el George Washington School a otras personas.</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>			<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
<b>Evidencias encontradas.</b>																				

<b>CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO.</b>																				
<b>6b. Indicadores de rendimiento.</b>																				
Ítem evaluativo / Área																✓	✗			
<p><b>La imagen externa del George Washington School:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número y naturaleza de premios y reconocimientos concedidos a alumnos, a profesores o al George Washington School.</li> <li>Número y carácter de las apariciones del centro en los medios informativos.</li> <li>Número de solicitudes de admisión en relación con las plazas ofertadas por el George Washington School.</li> </ul> <p><b>Procesos del centro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados académicos en las sucesivas evaluaciones.</li> <li>Número y naturaleza de los proyectos de innovación y/o de mejora en los que participa George Washington.</li> <li>Número de entrevistas personales con alumnos (de los tutores, del Jefe de Estudios, del Dpto. de Orientación).</li> <li>Número de entrevistas personales con familias (del Director, de los tutores, del Jefe de Estudios, del Dpto. de Orientación).</li> <li>Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta.</li> <li>Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.</li> <li>Rectificaciones a partir de las sugerencias e iniciativas de padres y alumnos que se han recibido.</li> <li>Logros en comparación con los objetivos previstos.</li> </ul> <p><b>Organización y funcionamiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de quejas.</li> <li>Número y tipo de las demandas de información por parte de los usuarios.</li> <li>Grado de participación de los alumnos en las actividades extraescolares y complementarias del George Washington School.</li> <li>Grado de participación de los padres en las actividades extraescolares y complementarias del George Washington School.</li> <li>Grado de colaboración de antiguos alumnos en las actividades promovidas por el George Washington School.</li> <li>Número y porcentaje de alumnos que al finalizar su estancia en el George Washington School acceden a los estudios deseados o consiguen un puesto de trabajo.</li> <li>Número de incidencias disciplinarias.</li> </ul> <p><b>Arraigo de los usuarios en el centro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de alumnos que solicitan su ingreso en el George Washington School por sugerencia de otros alumnos y familias de la Institución.</li> <li>Familiares de antiguos alumnos que solicitan su ingreso en el George Washington School.</li> <li>Número de bajas voluntarias.</li> <li>Grado de participación de antiguos alumnos en las actividades promovidas por el George Washington School.</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>				<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
<b>Evidencias encontradas.</b>																				

**CRITERIO 7: RESULTADOS EN EL PERSONAL.**

Este criterio se refiere a los logros que está alcanzando el centro en relación con el personal que lo integra.

<b>CRITERIO 7: RESULTADOS EN EL PERSONAL.</b>																				
<i>7a. Medidas de percepción.</i>																				
Ítem evaluativo / Área															✓	✗				
<p><b>Motivación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para implicarse en el proyecto educativo.</li> <li>• Para participar en proyectos de innovación didáctica.</li> <li>• Para trabajar en equipo.</li> <li>• Para realizar el plan de acción tutorial establecido por el George Washington School.</li> <li>• Para implicarse en los procesos de comunicación del George Washington School.</li> <li>• Para implicarse en los planes de formación inicial y continua en relación con la cualificación personal.</li> <li>• Para participar en la toma de decisiones.</li> <li>• Para participar en las colaboraciones externas establecidas por el George Washington School.</li> <li>• Para participar en los procesos de mejora y gestión del cambio.</li> <li>• Para asumir responsabilidades individuales.</li> <li>• Para tomar iniciativas propias.</li> </ul> <p><b>Satisfacción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la imagen que ofrece el centro hacia el exterior</li> <li>• Por las formas de introducir los cambios.</li> <li>• Por los resultados que se obtienen.</li> <li>• Por la pertenencia al George Washington School.</li> <li>• Por el tipo de liderazgo que se ejerce en el George Washington School.</li> <li>• Por los reconocimientos recibidos.</li> <li>• Por el trato justo recibido.</li> <li>• Por los reconocimientos recibidos.</li> <li>• Por los recursos de que dispone el George Washington School.</li> <li>• Por la gestión de los recursos económicos.</li> <li>• Por la condiciones de higiene y seguridad.</li> <li>• Por el entorno y condiciones de trabajo.</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>				<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
<b>Evidencias encontradas.</b>																				

<b>CRITERIO 7: RESULTADOS EN EL PERSONAL.</b>																				
<i>7b. Indicadores de rendimiento. Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del George Washington School. La Institución compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones que sobre el George Washington School tiene su personal.</i>																				
Ítem evaluativo / Área													✓	✗						
<p><b>Logros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los objetivos previstos en la Programación General Anual.</li> <li>• Incidencia de los planes de formación en la consecución de los objetivos del George Washington School.</li> <li>• Grado de consecución de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos. previstos por el George Washington School en sus proyectos institucionales.</li> </ul> <p><b>Motivación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de participación en actividades de formación y desarrollo profesional.</li> <li>• Participación en programas y equipos de mejora.</li> <li>• Grado de participación en otros equipos existentes en el George Washington School.</li> <li>• Participación del personal en los objetivos y fines del George Washington School.</li> <li>• Grado de aprovechamiento de las propuestas realizadas por los diversos grupos de trabajo del George Washington School.</li> </ul> <p><b>Satisfacción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y carácter de las menciones positivas que se hacen del personal.</li> <li>• Tasas de absentismo.</li> <li>• Número de quejas y reclamaciones.</li> <li>• Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta.</li> <li>• Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas</li> <li>• sugerencias o iniciativas del personal.</li> <li>• Grado de estabilidad del personal en el centro.</li> <li>• Número de conflictos entre el personal del centro educativo.</li> <li>• Número de conflictos del personal con los usuarios.</li> </ul> <p><b>Servicios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de eficacia en la transmisión de la comunicación.</li> <li>• Grado de satisfacción obtenida en el tratamiento de las quejas.</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>			<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
<b>Evidencias encontradas.</b>																				

**CRITERIO 8: RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.**

Por resultados en el entorno se entienden los logros y la eficacia del George Washington School a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular:

Este criterio medirá el impacto del George Washington School en otras instituciones y personas distintas a los usuarios directos y al personal del George Washington School.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.																				
<i>8a. Medidas de percepción: Estas medidas se refieren a la percepción del centro por parte de la sociedad, y se obtienen, a través de encuestas, informes y reuniones públicas, y de las relaciones con representantes sociales e institucionales.</i>																				
Ítem evaluativo / Área													✓	✗						
Sus actividades como miembro integrante de la sociedad: <ul style="list-style-type: none"> <li>Comportamiento de los alumnos y del personal en el exterior.</li> <li>Relaciones y actividades conjuntas con otros centros educativos.</li> <li>Relaciones, en su caso, con las empresas de distinto tipo vinculadas al George Washington School.</li> <li>Relaciones y actividades conjuntas con otras instituciones.</li> <li>Difusión de programas y actividades del George Washington School que implican al entorno (escuelas viajeras, intercambios escolares, reciclado de materiales y reducción de residuos, etc).</li> <li>Actividad de reciclado de materiales y reducción de residuos.</li> </ul> Implicación en la comunidad donde está: <ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto del centro educativo en el nivel cultural del entorno y de la localidad.</li> <li>Impacto del centro, en su caso, en los temas referentes a empleo.</li> <li>Utilización de las instalaciones del George Washington School para fines sociales y culturales del entorno.</li> <li>Acciones sociales en el entorno por parte de las personas del George Washington School.</li> <li>Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno.</li> <li>Cuidado y limpieza de las zonas externas del centro y de su entorno.</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>			<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
<b>Evidencias encontradas.</b>																				

CRITERIO 8: RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.																				
<p><b>8b. Indicadores de rendimiento.</b>  <i>Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del GEORGE WASHINGTON SCHOOL. Se compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones que sobre el centro tiene la sociedad.</i></p>																				
Ítem evaluativo / Área																	✓	✗		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimientos explícitos recibidos por el George Washington School.</li> <li>• Número de quejas realizadas por la población.</li> <li>• Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de la respuesta.</li> <li>• Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.</li> <li>• Número de incidentes relacionados con salud laboral y escolar.</li> <li>• Informes de inspectores y otros profesionales expertos.</li> </ul>																				
Sin resultados			Se abarcan algunas áreas relevantes					Se abarcan muchas áreas relevantes					Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes				Se abarcan todas las áreas relevantes			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Puntuación Obtenida																				
Evidencias encontradas.																				

**CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.**

Por resultados clave del centro educativo se entiende lo que consigue el centro respecto a los objetivos previstos en la planificación y estrategia, concretados en los procesos más significativos, utilizando para ello los medios de que dispone.

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

Son, por tanto, resultados del centro educativo cualquier logro en el terreno de la educación, de la gestión o de la acción social, a corto, medio y largo plazo, que contribuya al éxito del mismo.

<b>CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.</b>																				
<i>9a. Resultados clave del rendimiento del centro educativo.</i>																				
Ítem evaluativo / Área															✓	✗				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de los procesos clave.</li> <li>• Resultados de la organización del George Washington School.</li> <li>• Resultados de los procesos establecidos para mejorar el clima escolar.</li> <li>• Resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• Resultados de los procesos establecidos para la evaluación de los alumnos.</li> <li>• Resultados de los procesos de orientación y tutoría.</li> <li>• Resultados de la gestión del equipo directivo.</li> <li>• Grado de desarrollo de los fines objetivos y valores del George Washington School.</li> <li>• Grado de implantación de criterios y procesos de mejora continua.</li> <li>• Nivel de implicación en colaboraciones externas con otras instituciones.</li> <li>• Grado de reconocimiento y valoración de los esfuerzos y logros de las personas y/o instituciones interesadas en el George Washington School.</li> <li>• Resultados en la planificación y estrategia.</li> <li>• Grado en qué las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa han influido en la planificación y la estrategia del George Washington School.</li> <li>• En qué medida la planificación y la estrategia se ha basado en los análisis de los resultados de las propias prácticas de mejora del George Washington School.</li> <li>• En qué medida se ha revisado y actualizado la planificación y estrategia.</li> <li>• En qué medida la planificación y estrategia se ha desarrollado identificando procesos clave.</li> <li>• En qué medida la planificación y estrategia se ha comunicado e implantado.</li> <li>• Resultados de la gestión de los recursos y de las colaboraciones.</li> <li>• Resultados de la gestión de las colaboraciones externas.</li> <li>• Resultados de la gestión de los recursos económicos.</li> <li>• Resultados de la gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos.</li> <li>• Resultados de la gestión de la tecnología.</li> <li>• Resultados de la gestión de los recursos de la información y del conocimiento.</li> <li>•</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>				<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
<b>Evidencias encontradas.</b>																				

<b>CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.</b>																				
<p><i>9 b. Indicadores clave del rendimiento del centro. Son medidas internas que realiza el centro sobre las distintas fases que conforman los procesos. Estas mediciones deben compararse con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir los propios resultados.</i></p>																				
<p style="text-align: center;"><b>Ítem evaluativo / Área</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionamiento y gestión de la biblioteca escolar</li> <li>• Número de horas en las que permanece abierta.</li> <li>• Horas en las que es más solicitada y en las que lo es menos.</li> <li>• Número de volúmenes existente.</li> <li>• Volúmenes utilizados de entre todos los existentes.</li> <li>• Volúmenes prestados mensualmente.</li> <li>• Alumnos repetidores - Número de alumnos que repiten.</li> <li>• Materias por las que fundamentalmente repiten los alumnos</li> <li>• Comparaciones con otros datos de cursos anteriores, para ver las tendencias que se manifiestan.</li> <li>• Comparaciones con objetivos fijados, para ver el nivel de cumplimiento.</li> <li>• Comparaciones con otros centros educativos.</li> <li>• Realizar cruces entre los datos de los distintos indicadores de una misma área.</li> </ul> <p><b>Procesos clave:</b> <b>Organización del centro.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios para la adscripción del personal.</li> <li>• Criterios para la determinación de los horarios.</li> <li>• Criterios para la organización de las guardias.</li> <li>• Criterios para la organización de las sustituciones.</li> <li>• Criterios para el agrupamiento de los alumnos.</li> <li>• Funcionamiento y gestión del transporte.</li> <li>• Funcionamiento y gestión del comedor escolar.</li> <li>• Funcionamiento y gestión de la biblioteca escolar.</li> <li>• Criterios para la realización de actividades complementarias y extraescolares.</li> <li>• Criterios para organizar los espacios del George Washington School.</li> <li>• Funcionamiento y organización del área administrativa.</li> <li>• Relaciones con la Administración Educativa.</li> </ul> <p><b>Clima Escolar.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de las faltas de asistencia y retrasos de los alumnos.</li> <li>• Organización de las entradas y salidas de los alumnos.</li> <li>• Existencia de planes para la inserción de los nuevos alumnos en el George Washington School.</li> <li>• Existencia de planes elaborados para mejorar las relaciones con los padres y los alumnos.</li> <li>• Consecución de actitudes cívico-sociales en los alumnos.</li> </ul>																		✓	✗	
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
<b>Evidencias encontradas.</b>																				

<b>CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.</b>																				
<i>9 b.- Indicadores clave del rendimiento del centro. Son medidas internas que realiza el centro sobre las distintas fases que conforman los procesos. Estas mediciones deben compararse con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir los propios resultados.</i>																				
Ítem evaluativo / Área																✓	✗			
<p><b>Proceso de enseñanza – aprendizaje.</b>                      Cumplimiento de las programaciones didácticas.                      Evaluación positiva de los alumnos.                      Alumnos repetidores.                      Abandono del centro por el alumnado.                      Éxito de los alumnos en pruebas externas.                      Aplicación de los programas de diversificación curricular.                      Aplicación de los programas de educación compensatoria.                      Aplicación de los programas de integración.</p> <p><b>Evaluación de los alumnos.</b>                      Cumplimiento del carácter integrador y continuo de la evaluación.                      Aplicación de los criterios de evaluación aprobados en las programaciones didácticas.                      Cumplimiento de las decisiones de las juntas de evaluación.                      Modificaciones de los criterios y procesos de evaluación como resultado del proceso de evaluación continua.</p> <p><b>Orientación y tutoría.</b>                      Criterio de actuación de los Departamentos de orientación.                      Criterio de actuación de los equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica.                      Aplicación de los objetivos planificados en las tutorías de los cursos y de los grupos de alumnos.                      Aplicación de los objetivos elaborados en la tutoría de padres.                      Aplicación de los objetivos planificados en la tutoría con los equipos de profesores.                      Aplicación de los objetivos planificados en la tutoría en los centros de trabajo.</p>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>			<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
<b>Evidencias encontradas.</b>																				

<b>CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.</b>																				
<p><i>9 b. Indicadores clave del rendimiento del centro. Son medidas internas que realiza el centro sobre las distintas fases que conforman los procesos. Estas mediciones deben compararse con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir los propios resultados.</i></p>																				
<p style="text-align: center;"><b>Ítem evaluativo / Área</b></p>																		✓	✗	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionamiento y gestión de la biblioteca escolar</li> <li>• Número de horas en las que permanece abierta.</li> <li>• Horas en las que es más solicitada y en las que lo es menos.</li> <li>• Número de volúmenes existente.</li> <li>• Volúmenes utilizados de entre todos los existentes.</li> <li>• Volúmenes prestados mensualmente.</li> <li>• Alumnos repetidores - Número de alumnos que repiten.</li> <li>• Materias por las que fundamentalmente repiten los alumnos</li> <li>• Comparaciones con otros datos de cursos anteriores, para ver las tendencias que se manifiestan.</li> <li>• Comparaciones con objetivos fijados, para ver el nivel de cumplimiento.</li> <li>• Comparaciones con otros centros educativos.</li> <li>• Realizar cruces entre los datos de los distintos indicadores de una misma área.</li> </ul> <p><b>Procesos clave:</b> <b>Organización del centro.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios para la adscripción del personal.</li> <li>• Criterios para la determinación de los horarios.</li> <li>• Criterios para la organización de las guardias.</li> <li>• Criterios para la organización de las sustituciones.</li> <li>• Criterios para el agrupamiento de los alumnos.</li> <li>• Funcionamiento y gestión del transporte.</li> <li>• Funcionamiento y gestión del comedor escolar.</li> <li>• Funcionamiento y gestión de la biblioteca escolar.</li> <li>• Criterios para la realización de actividades complementarias y extraescolares.</li> <li>• Criterios para organizar los espacios del George Washington School.</li> <li>• Funcionamiento y organización del área administrativa.</li> <li>• Relaciones con la Administración Educativa.</li> </ul> <p><b>Clima Escolar.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de las faltas de asistencia y retrasos de los alumnos.</li> <li>• Organización de las entradas y salidas de los alumnos.</li> <li>• Existencia de planes para la inserción de los nuevos alumnos en el George Washington School.</li> <li>• Existencia de planes elaborados para mejorar las relaciones con los padres y los alumnos.</li> <li>• Consecución de actitudes cívico-sociales en los alumnos.</li> </ul>																				
<i>Sin resultados</i>			<i>Se abarcan algunas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan muchas áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes</i>					<i>Se abarcan todas las áreas relevantes</i>		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Puntuación Obtenida</b>																				
<b>Evidencias encontradas.</b>																				

<b>CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.</b>																						
<i>9 b.- Indicadores clave del rendimiento del centro. Son medidas internas que realiza el centro sobre las distintas fases que conforman los procesos. Estas mediciones deben compararse con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir los propios resultados.</i>																						
Ítem evaluativo / Área																		✓	✗			
<p><b>Gestión del equipo directivo.</b></p> <p>Iniciativas adoptadas por el equipo directivo para la consecución de los objetivos planificados por el George Washington School.</p> <p>Reuniones promovidas por el equipo directivo para la implantación de la práctica de la mejora continua.</p> <p>Efectos de mejoras conseguidas como consecuencia de estas reuniones.</p> <p>Ayuda y dotación de recursos por parte del equipo directivo para dinamizar las prácticas de mejora continua.</p> <p>Encuentros y actividades del equipo directivo con otros centros educativos del entorno.</p> <p>Efectos de mejora dados en el George Washington School como consecuencia de estos encuentros y actividades.</p> <p><b>Consecución de los fines, objetivos y valores del centro educativo.</b></p> <p>Consecución de los fines previstos en el proyecto educativo.</p> <p>Consecución de los objetivos previstos en el proyecto curricular.</p> <p>Aplicaciones concretas que realizan las Asociaciones de padres del proyecto educativo del centro (en sus estatutos, en el planteamiento de sus demandas, en sus relaciones con el centro, etc.).</p> <p>Aplicaciones concretas que realizan las Asociaciones de alumnos del proyecto educativo del centro (en sus estatutos, en el planteamiento de sus demandas, -en sus relaciones con el centro, etc.).</p> <p>Modificaciones realizadas en los proyectos institucionales como resultado de las revisiones sobre su aplicación.</p> <p><b>Gestión de los recursos y de las colaboraciones.</b></p> <p>Gestión y control del presupuesto.</p> <p>Ejecución del presupuesto.</p> <p>Gestión de las colaboraciones externas.</p> <p>Gestión de estas colaboraciones.</p> <p>Rendimiento de los recursos materiales.</p> <p>Criterio de distribución de los recursos en función de los fines y objetivos del centro.</p> <p>Gestión de los recursos de información y del conocimiento.</p> <p>Gestión del material y equipamiento</p> <p>Mantenimiento de las instalaciones.</p>																						
Sin resultados			Se abarcan algunas áreas relevantes						Se abarcan muchas áreas relevantes						Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes					Se abarcan todas las áreas relevantes		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Puntuación Obtenida																						
Evidencias encontradas.																						

Como hemos visto, la escala de valoración de todas las preguntas presenta un rango de puntuación que varía de 0 a 100 en intervalos de 5 puntos. Si nos fijamos en esta escala observamos que se divide en cinco tramos, cada uno de los cuales incluye varias puntuaciones, La responsabilidad del evaluador es asignar una puntuación entre 0 y 100 a cada una de las preguntas.

A la hora de seleccionar el tramo y la puntuación adecuada a la realidad del George Washington School, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos generales:

- Existen una serie de palabras o aspectos claves que ayudan a determinar claramente la elección del tramo y la puntuación, como son: sistematizado, formalizado, grado de implantación, esporádico, puntual, arbitrario, tiempo de aplicación, actividades de revisión y mejora.
- Aunque explícitamente y en ciertas ocasiones, pueda parecer que un tramo no incluye a los tramos inferiores, esto no es así y siempre estará incluido en un tramo lo que establecen los que le preceden. De tal forma que si nos situamos en el tercer tramo (puntuación entre 40 y 60), estaremos considerando que se realiza lo establecido en él y en los anteriores.
- La puntuación a elegir dentro de cada tramo dependerá de la consistencia de las evidencias, del grado de aplicación o implantación, de la trayectoria y recorrido.
- Cuando nos encontremos ante un tramo respecto del cual se cumplen ciertas cuestiones y otras no, debemos valorar la significación de aquello que no cumplimos y, bien situarnos en las puntuaciones bajas del tramo o bien, esto es lo normal, irnos a valores altos del tramo anterior.
- Es preferible ser prudentes en la concesión de puntos por parte de los evaluadores, y más cuando se está comenzando a implantar un SGC y nos estamos formando y familiarizando con el tema.
- Además, sería un inconveniente sobrevalorar la puntuación de la autoevaluación ya que cuando a medio plazo nos planteáramos otro proceso de este tipo (con más formación, más dominio de la materia, siendo más exigentes y rigurosos) podríamos encontrarnos con una puntuación menor, lo que produciría una situación no deseable.
- Las entidades excelentes puntúan la mayoría de las preguntas entre 40 y 60 puntos. Una prueba de ello es que el sello de excelencia más alto que se otorga requiere una puntuación total superior a 500 puntos (en una escala de 1 a 1.000), lo que de alguna forma viene a confirmar lo amplio y profundo que es el modelo, y por tanto muy exigente.
- Para obtener la puntuación final de la autoevaluación, el *Modelo EFQM* considera una serie de cálculos y ponderaciones.

Como se ha señalado anteriormente, la puntuación total puede variar entre 0 y 1.000 puntos. Para una mejor interpretación de los resultados obtenidos, a continuación vamos a mostrar los reconocimientos que realiza la EFQM, Con ello se evidencian los distintos niveles de puntuación.

El primer reconocimiento externo (sello de calidad, equivalente a una certificación si habláramos de normas) denominado 'Compromiso hacia la Excelencia' se otorga a entidades que

aplican entre un 20 y un 30% del modelo, mientras que el máximo galardón 'Excelencia Europea 500 se otorga a entidades que aplican más del 50% del modelo, poniéndose de manifiesto lo exigente que es.

En esta situación debemos tener presente que entidades con puntuaciones por encima de 350 puntos son consideradas organizaciones con un importante y apreciable desarrollo. A su vez, entidades que están comenzando con la implantación del modelo y que tienen cierto grado de desarrollo de su gestión (algo de planificación, algo de gestión de RRHH, realizan ciertas mediciones...), podrían estar entorno a los 100 puntos, es decir, aplicando alrededor del 10% de lo que establece el modelo.

Entre 201 y 300 puntos EFQM
<b>Compromiso hacia la excelencia. Club Excelencia en Gestión (CEG) European Foundation for Quality Management (EFQM).</b>
Entre 301 y 400 puntos EFQM
<b>Excelencia Europea 300+ Club Excelencia en Gestión (CEG) Recognised for excellence 4 stars. European Foundation for Quality Management (EFQM).</b>
Entre 401 y 500 puntos EFQM
<b>Excelencia Europea 400+ Club Excelencia en Gestión (CEG) Recognised for excellence 4 stars. European Foundation for Quality Management (EFQM).</b>
Más de 500 puntos EFQM
<b>Excelencia Europea 500+ Club Excelencia en Gestión (CEG) Recognised for excellence 5 stars. European Foundation for Quality Management (EFQM).</b>

Finalmente se utiliza la hoja resumen de la puntuación adjunta para compilar todos los porcentajes asignados a cada sub criterio y obtener la puntuación total dentro de una escala de 0 a 1000 puntos.

<b>1. CRITERIOS AGENTES FACILITADORES</b>												
<i>CRITERIO</i>	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%		
<i>SUBCRITERIO</i>	1A		2A		3A		4A		5A			
<i>SUBCRITERIO</i>	1B		2B		3B		4B		5B			
<i>SUBCRITERIO</i>	1C		2C		3C		4C		5C			
<i>SUBCRITERIO</i>	1D		2D		3D		4D		5D			
<i>SUBCRITERIO</i>			2E		3E		4E		5E			
<i>VALORACION DEL CRITERIO</i>			/5			/4			/5		/5	
<b>2. CRITERIO DE RESULTADOS</b>												
<i>CRITERIO</i>	6	%	7	%	8	%	9	%				
<i>SUBCRITERIO</i>	6A		75%	7A		75%	8A		25%	9A		50%
<i>SUBCRITERIO</i>	6B		25%	7B		25%	8B		75%	9B		50%
<b>3. CALCULO DE LA PUNTUACION FINAL</b>												
<i>CRITERIO</i>	<i>VALORACIÓN</i>		<i>FACTOR</i>		<i>PUNTOS</i>							
1. LIDERAZGO												
2. POLITICA Y ESTRATEGIA												
3. PERSONAS.												
4. ALIANZAS Y RECURSOS												
5. PROCESOS.												
6. RESULTADOS DE LOS CLIENTES.												
7. RESULTADOS DE LAS PERSONAS.												
8. RESULTADOS DE LA SOCIEDAD.												
9. RESULTADOS CLAVES.												
<b><i>PUNTUACIÓN FINAL</i></b>												

## **RECOMENDACIONES PARA ELABORACIÓN DE LA GUIA BAJO CRITERIOS AGENTES FACILITADORES. Criterios 1 al 5**

### **1. Hacer patente el método de trabajo.**

Mostrar la existencia de un método de trabajo sistemático y soportado en la previsión. Describir los procedimientos y aportar ejemplos de cómo se han enfocado, desplegado, evaluado y revisado los elementos de cada uno de lo subcriterios.

En este sentido, al redactar, puede hacerse una afirmación general “Se identifican las necesidades de los interesados por diversas vías”, y a continuación consignar algunos ejemplos detallados de cómo se hace.

### **2. Documentar evidencias**

Es importante documentar tanto la forma de trabajar como el despliegue realizado en la organización. Los evaluadores no presumirán sin más que se utiliza ampliamente en toda la organización- una buena forma de trabajo si no ven explicado cómo se aplica, ni las evidencias que lo apoyan. Deben presentarse pruebas de cómo se organiza esa forma de trabajo horizontal, vertical y territorialmente, si procede.

Deberán presentarse evidencias que permitan comprobar que la metodología de la organización está aplicada en un porcentaje de su potencial, indicando todas las áreas de actividad importantes (Criterio de evaluación del esquema REDER). La falta de evidencias que prueben el grado de penetración y utilización sistemática de métodos de trabajo, así como su evaluación y revisión, constituye uno de los obstáculos más importantes para obtener una alta puntuación.

### **3. Documentar revisiones**

Hay que facilitar documentación sobre los ciclos de revisión. Deberán evidenciarse las mejoras logradas gracias a la evaluación y revisión de la forma de trabajar. Debe describirse qué se ha revisado, quién lo ha hecho y con qué frecuencia se realizan esas revisiones e indicar los documentos de la organización en los que queda constancia de esos datos.

La cuantificación de las mejoras aparecerá en los Criterios Resultados, por ello hay que orientar al evaluador (recuérdense las referencias cruzadas) hacia la evidencia objetiva, que se encontrará en la segunda parte de la Memoria (Criterios Resultados). Los evaluadores querrán verificar que las revisiones llevan a introducir cambios para la mejora de la gestión global de la organización y tomarán estas referencias en todos los Criterios Agentes (Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, etc.).

#### **4. Mostrar la conexión entre Agentes Facilitadores y Resultados**

Debe demostrarse la conexión entre Agentes Facilitadores y Resultados. Por ejemplo, si se trata sobre el sistema o procedimiento de gestión de inventarios en el Criterio 4 (Alianzas y Recursos), también se deberán cuantificar y reflejar las aportaciones hechas por las mejoras introducidas bajo el Criterio 9 (Resultados clave). Del mismo modo, habrá una conexión directa entre las actividades concretas del Criterio 3 (Personas) y los resultados específicos del Criterio 7 (Resultados en las personas).

Igualmente se deberá demostrar el proceso inverso: cómo del análisis de los datos obtenidos en Resultados se han introducido cambios en los Agentes Facilitadores.

La interacción que consiga demostrarse a través de la conexión entre Agentes Facilitadores y Resultados es una evidencia que señala al evaluador la eficacia del sistema de gestión.

#### **5. Fallos más comunes.**

- Centrar la descripción de los criterios Agentes Facilitadores en el “qué” y no en el “cómo”.
- No explicar el “por qué”, ni la metodología que subyace en el enfoque y cómo se aborda ésta en la organización.
- Describir a la organización con narraciones excesivas y con escasa utilización de gráficos, esquemas o tablas, que resuman todos los elementos del proceso de gestión.
- Facilitar escasas evidencias de haber efectuado una implantación efectiva y no explicar cómo se sistematiza el despliegue.
- No vincular los enfoques descritos con su funcionalidad o razón de ser, ni con otros enfoques descritos en otros criterios.
- No establecer referencias cruzadas con los resultados.
- No presentar los enfoques junto con sus mecanismos asociados de revisión y mejora, ni sus esquemas de aprendizaje.
- No citar ejemplos significativos, o casos concretos, que apoyen lo escrito.
- Realizar declaraciones de intención, sin aportar evidencias o datos concretos, o bien presentar ideas o deseos para el futuro, sin establecer una planificación que les dé credibilidad.

## 6. Otras sugerencias para facilitar la redacción del apartado sobre agentes facilitadores.

A continuación, se verán con mayor detalle algunas cuestiones que afectan a los Agentes Facilitadores, en particular, con las evidencias cuando están relacionadas con la forma de gestionar.

De acuerdo con los elementos del esquema lógico REDER, se podrá detectar cómo funciona la organización y su realidad respondiéndose a las siguientes cuestiones, relativas a cada uno de los elementos y atributos de ese esquema.

### 6.1 Enfoque

- ¿Cuál es el enfoque o planteamiento que se utiliza para cada uno de los criterios y subcriterios?
- ¿Cuál es su base lógica? (Objetivos, estrategias, tácticas) ¿Está sólidamente fundamentado?
- ¿Cómo se analizan las necesidades de los interesados a quienes puede involucrar? ¿Se centra en ellas?
- ¿Cómo apoya y sustenta a la Política y la Estrategia de la organización, así como a los resultados que se pretende conseguir? ¿Es mensurable?
- ¿Cómo enlaza con los otros criterios y subcriterios?
- ¿Hasta qué punto está inspirado en un espíritu innovador?
- ¿Es sostenible en el tiempo?

### 6.2 Despliegue

- ¿Hasta qué extremo se lleva a la práctica el enfoque? ¿Está implantado en todas las áreas potenciales de la organización?
- ¿Cómo se alinea el despliegue de ese enfoque con el de otros enfoques?
- ¿Cómo se gestiona el desarrollo, de un modo sistemático, para asegurar su eficacia? ¿Es mensurable?
- ¿Lo entienden y aceptan todos los grupos de interés?

### 6.3. Evaluación y Revisión.

- ¿Qué mediciones y seguimiento se realizan de la eficacia y efectividad del enfoque?
- ¿Qué actividades de indagación/investigación/aprendizaje se llevan a cabo, tales como emulación, evaluación, etc.?
- ¿Qué mejoras se han incorporado en el enfoque o en su forma de desarrollo?
- ¿Cómo se analizan las medidas y la información obtenida en las actividades de aprendizaje y cómo se utilizan para identificar prioridades y para proyectar e implantar las mejoras?

#### **Resumen de sugerencia para redactar la parte correspondiente a los agentes facilitadores.**

- Describir, en primer lugar, el procedimiento o forma de trabajar
- Utilizar ejemplos para aclarar conceptos y añadir credibilidad
- Proporcionar pruebas de que la forma de trabajar en la organización es sistemática y que se apoya en la previsión
- Documentar la forma de trabajar y cómo se organiza
- Proporcionar documentación sobre los ciclos de evaluación y revisión
- Demostrar la conexión entre los Agentes Facilitadores y los Resultados
- Demostrar la eficacia en la implantación de mejoras utilizando la información contenida tanto en los Agentes Facilitadores como en los Resultados.

## **RECOMENDACIONES PARA ELABORACIÓN DE LA GUIA BAJO LOS CRITERIOS RESULTADOS. Criterios 6 al 9**

### **1. Mostrar datos en el tiempo para poder detectar tendencias.**

Es necesario no ser limitativo o restrictivo en cuanto a los datos. Se deben presentar datos de varios años para poder detectar las tendencias en todos los resultados que se presenten. Si no fuera posible proporcionar datos de varios años en algún resultado, debe explicarse por qué.

Al presentar la información en los criterios resultados, los datos numéricos y los gráficos son más elocuentes que el texto. Procúrese que el texto se utilice sólo para aclaraciones o presentación de conclusiones, empleando los gráficos para ofrecer lo esencial de la información.

### **2. Mostrar datos de percepciones y señalar cómo se obtienen**

Presentar datos obtenidos desde encuestas, cuestionarios u otras formas de medir la percepción de los clientes externos e internos y de la sociedad, a los que se refieren específicamente los subcriterios, así como las formas y los procedimientos utilizados en la elaboración de dichos instrumentos. Ser conscientes de que los datos de una encuesta sólo tendrán validez, si están bien obtenidos técnicamente.

Los datos sobre percepciones son importantes ya que permiten conocer tres elementos vitales para la organización: cuáles son las expectativas desde el punto de vista de otras personas, cuáles son las ponderaciones que se dan a estas expectativas, y cuáles son sus juicios actuales sobre el comportamiento o prestaciones de la organización.

### **3. Explicar los objetivos**

Debe explicarse por qué se han fijado los objetivos que se indican. Puede hacerse en los criterios Resultados o en alguno de los criterios Agentes Facilitadores (Política y Estrategia, etc.), indicando esa referencia cruzada. Hay que mostrar también como se prevé la evolución en la mejora del/de los objetivo/s a lo largo de los años y razonarlo.

### **4. Comparar los resultados obtenidos con los objetivos**

Hay que comparar todos los resultados con los objetivos y estrategias de la organización, en todas las áreas o elementos posibles. Si los resultados no alcanzan las metas debido a que éstas se fijaron “exigentemente alejadas”, debe hacerse constar.

### **5. Compararse con organizaciones externas**

Hay que buscar puntos de referencia externos. Se deben aportar comparaciones con organizaciones externas y en todas las áreas posibles. Apórtense evidencias o, en su caso, explíquense las razones por las que no ha sido posible obtenerlas.

Si se duda sobre la forma de presentar un resultado que es particularmente bueno, pero que no es perceptible como tal en el momento de la evaluación, debe actuarse como un directivo cuando tiene que defender ante sus superiores jerárquicos u otros órganos decisorios los objetivos que se ha propuesto. Apórtese esa argumentación en la Memoria, ya que los evaluadores, si no cuentan con tales referencias, probablemente no las tengan en cuenta a la hora de puntuar.

### **6. Establecer relaciones con los agentes y con las mejoras**

Hay que relacionar las acciones descritas en los Agentes Facilitadores con los datos aportados en los Criterios de Resultados. Debe comprobarse la relación causa-efecto en todos los indicadores posibles.

Cuando los resultados aparezcan como insatisfactorios, es preciso identificar y exponer los correspondientes planes o proyectos de mejora, que se pretenden llevar a cabo para superar la situación, aportando algunos detalles sobre dichos proyectos.

### **7. Informar sobre todos los logros obtenidos y mostrar su pertinencia**

Hay que prestar atención al conjunto de datos aportados. Los evaluadores van a tener muy en cuenta la amplitud y cobertura de los resultados obtenidos, e incluirán en su análisis global tanto las diferentes áreas funcionales, unidades o servicios como, en su caso, los ámbitos territoriales donde opera la organización (regiones, provincias, etc.).

### **8. Datos confidenciales**

Si algunos datos fueran altamente confidenciales, podrían presentarse porcentualmente. Ahora bien, no debe utilizarse esta operación para enmascarar las carencias de resultados en aspectos clave. Por ejemplo, si la satisfacción de los empleados es presentada sólo en forma de tendencia que mejora y no se aportan cifras absolutas, los evaluadores podrían preguntarse por qué no se han facilitado esos datos y una de las posibles respuestas podría ser que el nivel alcanzado es insuficiente.

## 9. Fallos más comunes

- Al describir los logros, las mediciones presentadas no sean relevantes ya que no están centradas en las necesidades y expectativas de los grupos de interés y su conjunto no es representativo.
- Las mediciones presentadas no sean coherentes con los Agentes, con el sistema de gestión, con los procesos, etc.
- Las mediciones no se presentan de forma gráfica, y, en consecuencia, no facilitan la interpretación de tendencias. Puede ser más clarificador facilitar histogramas que tablas.
- El estilo de los gráficos no es coherente a lo largo de la Memoria (tipos de gráficos, orden de los años, colores de las series, estilo de representación de los objetivos y comparaciones, etc.).
- Los colores utilizados en las representaciones de los gráficos no facilitan la discriminación entre las series de datos.
- No se facilita un número suficiente de datos para medir tendencias.
- No se explica por qué son adecuados los objetivos presentados y su relación con la visión y estrategia.
- Las comparaciones externas de la organización son nulas, escasas o poco relevantes.
- No se especifica claramente la identidad de las organizaciones con las que se realizan comparaciones ni la razón por la que son relevantes estas comparaciones para la organización.
- No se observan relaciones causa-efecto entre Agentes y Resultados, ni entre indicadores “impulsores” y “arrastrados”.

**NOTA:** Los INDICADORES IMPULSORES (Predictores) se miden habitualmente con más frecuencia que los arrastrados y son el resultado de un proceso de medición impulsado por la misma organización y que está totalmente dentro de su ámbito de control. Por ejemplo, la medición de la duración de los ciclos de procesos. Los indicadores impulsores son los que predicen, con un cierto grado de confianza, un resultado futuro. La satisfacción del empleado, aunque constituya un indicador arrastrado de la motivación de la plantilla, se suele considerar como indicador impulsor de la satisfacción del cliente.

Los INDICADORES ARRASTRADOS (o indicadores de logro) muestran el resultado final de una acción, generalmente cuando ésta ya ha concluido. La rentabilidad es un indicador arrastrado de ventas/gastos. Se suele hacer referencia como indicadores arrastrados a las medidas de percepción que guardan relación directa con la información procedente de un grupo de interés, por ejemplo, cuando los empleados responden a una encuesta de satisfacción

**10. Otras sugerencias para facilitar la redacción del apartado sobre resultados.**

De acuerdo con los elementos del esquema lógico REDER, se podrá detectar qué consigue la organización realmente, respondiéndose a las siguientes cuestiones relativas a cada uno de los elementos y atributos de ese esquema, es decir, a las tendencias, la consecución de los objetivos, las comparaciones con otros, las causas y el ámbito de aplicación.

**10.1. Resultados**

- ¿De cuántos años se aportan datos? ¿Es posible detectar las tendencias?
- ¿Se explican las tendencias?
- ¿Se miden todos los aspectos relevantes con indicadores de percepción y rendimiento?
- ¿Cuáles son los objetivos anteriores, actuales y futuros?
- ¿Hay comparaciones de los resultados con los objetivos?
- ¿Cómo queda el rendimiento de la organización en comparación con el de otras organizaciones (análogas, las mejores en su clase, etc.)?
- ¿Cuáles son las causas de los resultados y qué acción se ha emprendido en vista de ello, cuando proceda, (por ejemplo, medidas adoptadas cuando los resultados no alcanzan el objetivo previsto)?
- ¿Cuál es el fundamento lógico de las medidas utilizadas, cómo encajan en la planificación y estrategia y se alinean con los planteamientos correspondientes incluidos en los cinco Criterios Agentes Facilitadores?

**10.2. Ámbitos en los que se obtiene resultados**

- ¿En cuántos aspectos se han conseguido resultados?
- ¿Son los más relevantes para la organización?
- ¿Hay resultados para todos los grupos de interés?

**RESUMEN DE SUGERENCIAS PARA REDACTAR LOS RESULTADOS.**

- Proporcionar datos de tendencias plurianuales (al menos, de los tres últimos años)
- Utilizar textos para explicar las tablas y gráficos y para extraer conclusiones
- Dar los resultados de los procesos más importantes
- Segmentar los resultados de manera apropiada
- Comparar los resultados con los objetivos
- Buscar comparaciones de referencia con organizaciones externas
- Ante resultados insatisfactorios, exponer planes de mejora
- Relacionar los Resultados con los Agentes Facilitadores
- Utilizar valores porcentuales para proteger, en su caso, datos confidenciales

## **EVALUACIÓN DE LA GUIA**

El George Washington School designará los evaluadores que van a valorar la guía dentro del proceso de certificación del nivel de excelencia de la organización solicitante.

En el proceso de evaluación, los evaluadores deberán examinar las realizaciones y los resultados logrados por la organización a partir de los datos ofrecidos en la guía y basándose en los elementos del esquema lógico REDER.

Realizada la evaluación, los evaluadores presentarán al George Washington School un informe que incluirá los Puntos Fuertes, las Áreas de Mejora identificadas a partir de la guía analizada y la puntuación final obtenida por la organización, resultado de la puntuación otorgada subcriterio a subcriterio.

La puntuación otorgada por los evaluadores marca el nivel de excelencia reconocido y por tanto el tipo de Sello que obtiene la organización solicitante.

Una vez se haya realizado todo el proceso que se ha descrito la Institución estará preparada para continuar con las acciones necesarias para solicitar la visita de los técnicos de EFQM, con miras a una posible certificación.



## ANEXO 2.

### FASES PRELIMINARES PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD O RUTA DE AUTOEVALUACION EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.

El proceso se realiza con base en el Modelo EFQM en 6 fases, cada una con un propósito definido, a saber:

**Fase 1.** Formación a los integrantes del equipo líder del colegio en el Modelo EFQM de Excelencia.

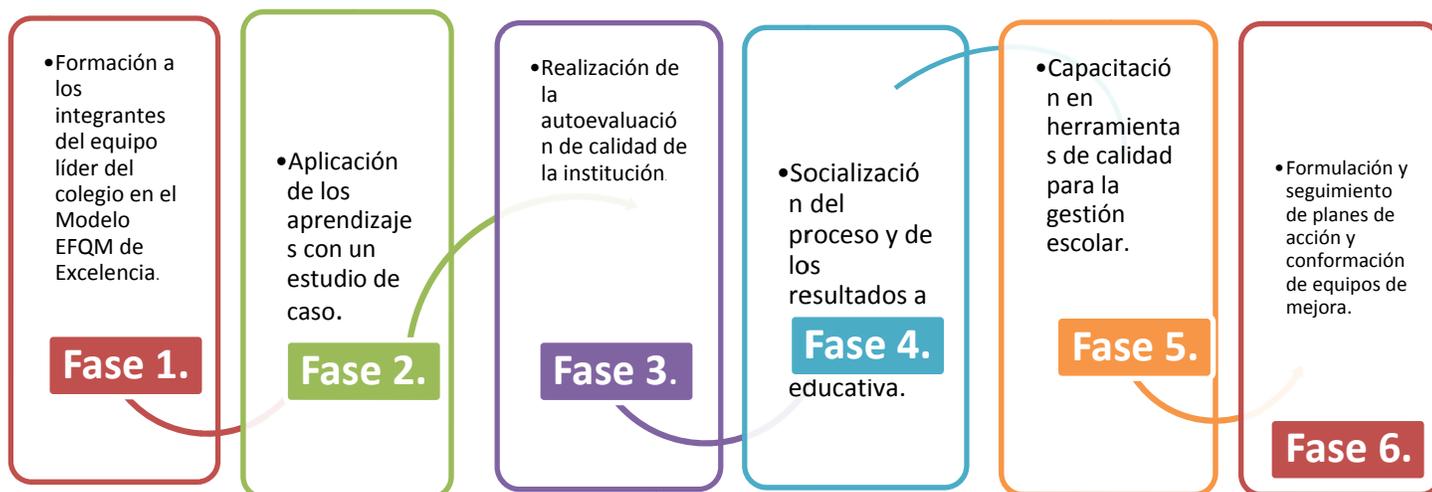
**Fase 2.** Aplicación de los aprendizajes con un estudio de caso.

**Fase 3.** Realización de la autoevaluación de calidad de la institución.

**Fase 4.** Socialización del proceso y de los resultados a la comunidad educativa.

**Fase 5.** Capacitación en herramientas de calidad para la gestión escolar.

**Fase 6.** Formulación y seguimiento de planes de acción y conformación de equipos de mejora.



**F  
A  
S  
E  
  
P  
R  
E  
V  
I  
A**

**1. FASE PREVIA**

*Modelo EFQM gestión de excelencia*

**CRITERIOS**

La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión del personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales.

**PRINCIPIOS DE EXCELENCIA**

- + PRESENTACIÓN A RESULTADOS
  - + PASIÓN POR EL CLIENTE
- + LIDERAZGO Y COHERENCIA EN OBJETIVOS
  - + GESTIÓN POR PROCESOS Y HECHOS
  - + DESARROLLO E IMPLICACIÓN DE TODOS
- + APRENDIZAJE, INNOVACIÓN, MEJORA CONTINUA
  - + DESARROLLO DE ALIANZAS
  - + RESPONSABILIDAD SOCIAL

**OBJETIVOS DEL MODELO**

- + Detección de Puntos fuertes.
  - + Áreas de mejora.
- + Diseño y desarrollo continuo de planes y acciones de mejora.

# F A S E D E R E V I A

## CONCEPTOS CLAVES

### **1. LIDERAZGO.**

Como el comportamiento y las actuaciones del equipo directivo y de los demás líderes de la organización, estimulan, apoyan y fomentan una cultura de gestión de la calidad.

### **2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA.**

Cómo la organización formula, desarrolla y revisa su política y estrategia y la convierte en planes y acciones.

### **3. GESTION DEL PERSONAL.**

Como aprovecha la organización todo el potencial de su plantilla.

### **4. RECURSOS.**

Como gestiona la organización sus recursos de manera eficaz y eficiente.

### **5. PROCESOS.**

Como la organización, identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos.

### **6. RESULTADO EN LOS CLIENTES.**

Qué éxitos ha conseguido con relación a la satisfacción de los clientes.

### **7. RESULTADO EN LAS PERSONAS.**

Qué resultados se han obtenido en relación con la satisfacción del personal.

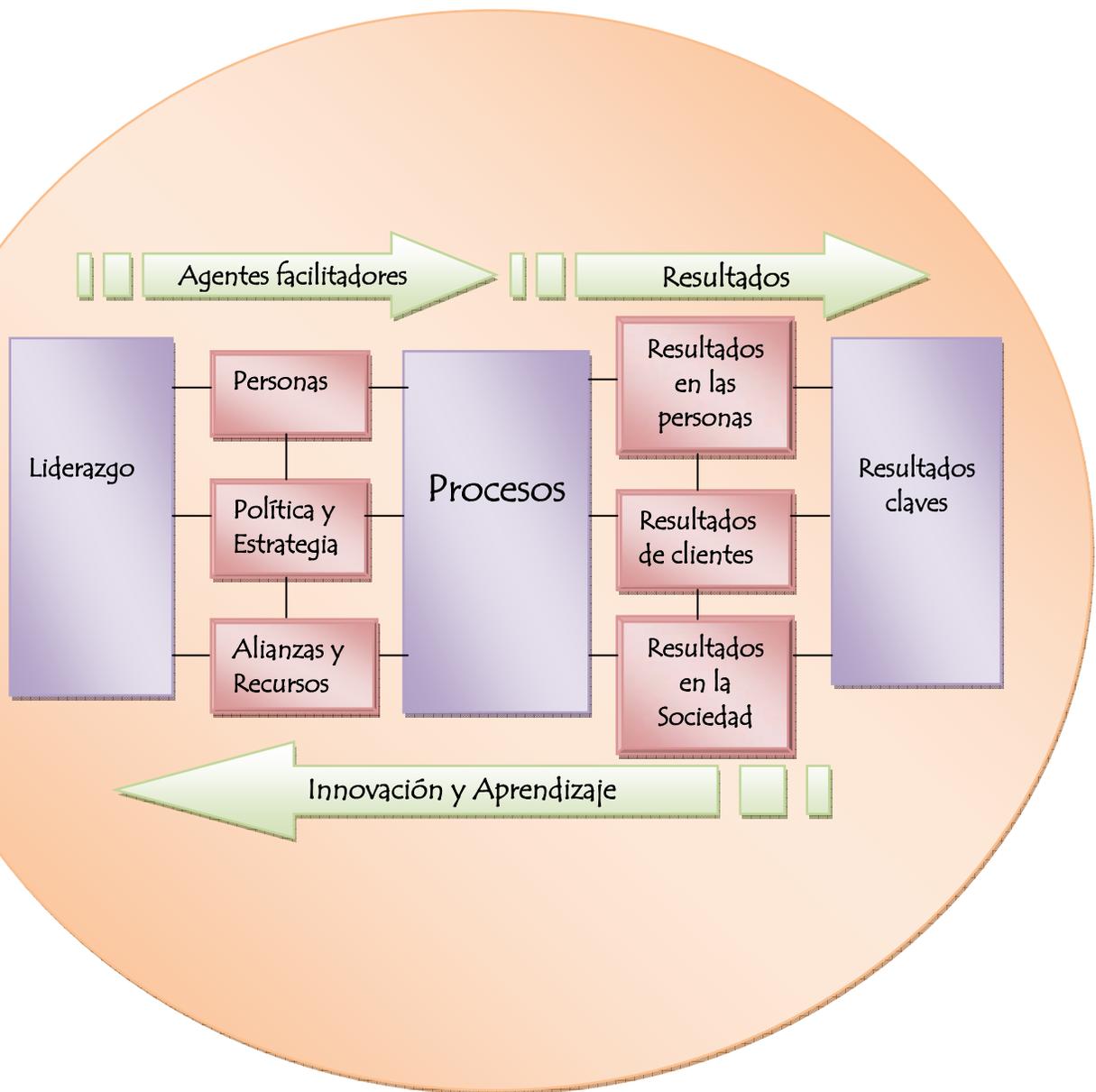
### **8. IMPACTO EN LA SOCIEDAD.**

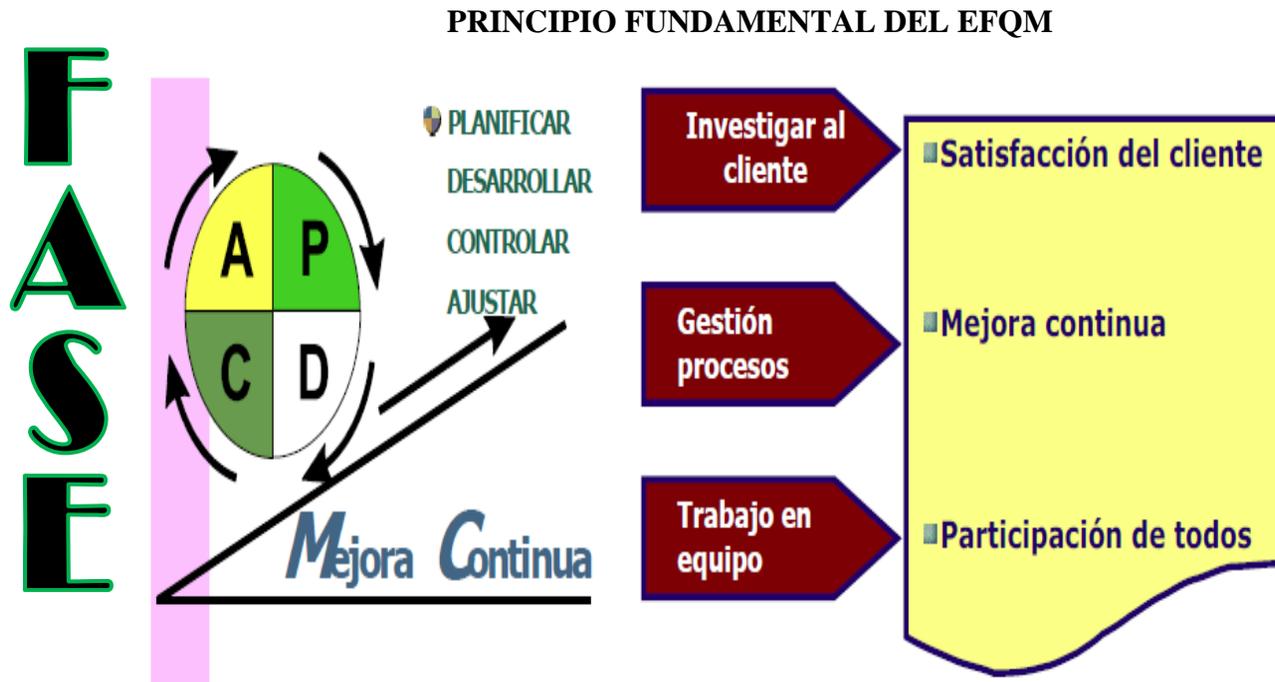
Qué se está consiguiendo con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad. Cómo es percibida la manera en que la organización entiende la calidad de vida y entorno.

### **9. RESULTADOS CLAVES.**

Qué resultados se han obtenido respecto a los objetivos empresariales planificados y la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan intereses en la organización

**F**  
**A**  
**S**  
**E**  
  
**D**  
**R**  
**E**  
**V**  
**I**  
**A**





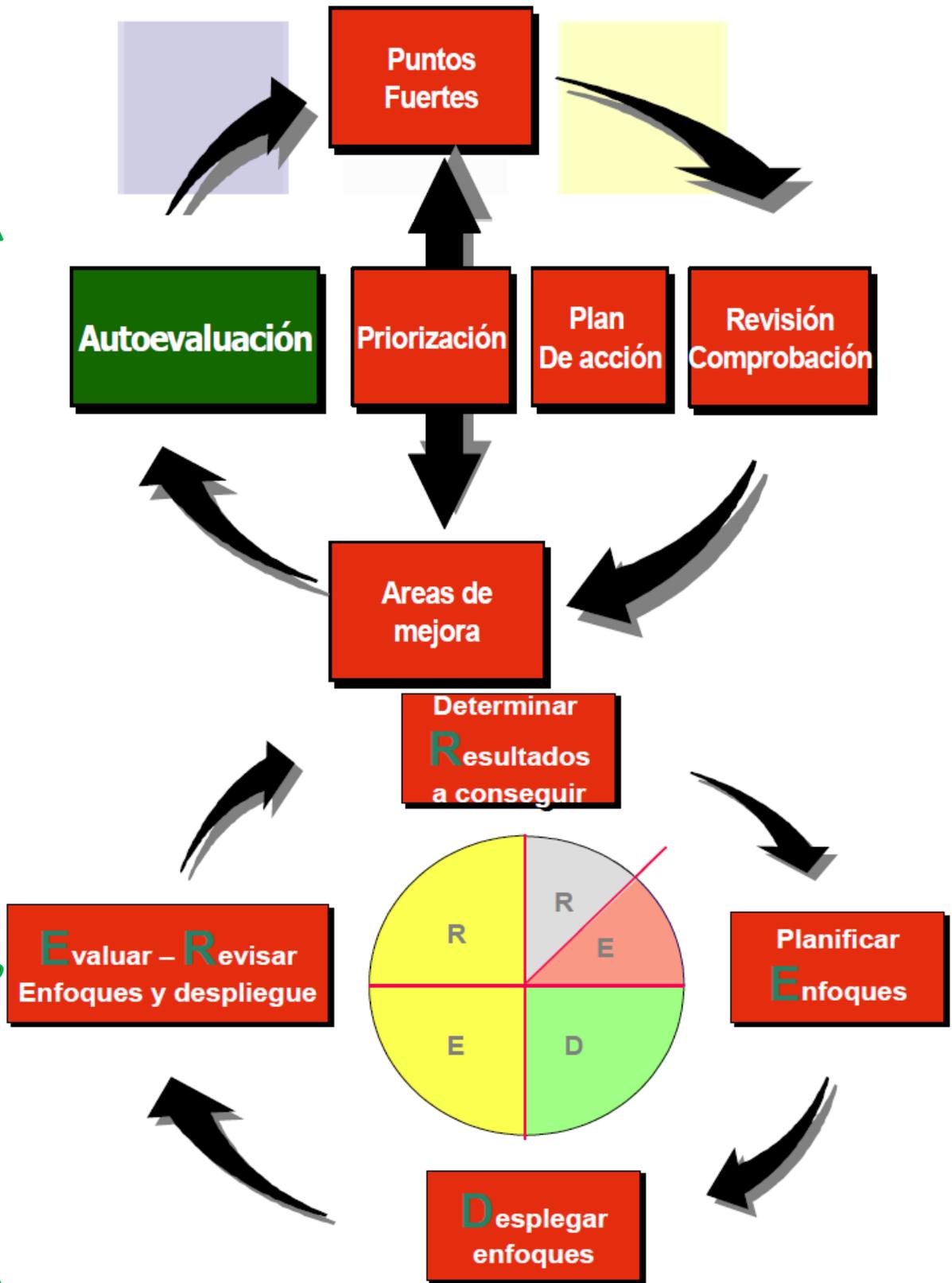
**P** LA BASE DEL MODELO ES LA AUTOEVALUACIÓN.

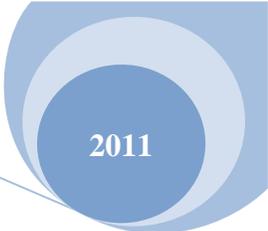
- ✚ Realiza un examen global y sistemático de las actividades (AGENTES) y resultados (RESULTADOS) de la organización y la compa con un modelo de excelencia empresarial (EMPRESA PUNTERA).
- ✚ La Autoevaluación permite a la organización identificar claramente los PUNTOS FUERTES y AREAS DE MEJORA, y al equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, induciendo a sugerir planes de acción con los que mejorar.
- ✚ Las reglas de evaluación para cada uno de los criterios definidos (LIDERAZGO, ESTRATEGIA, PERSONAS, RECURSOS, PROCESOS, RESULTADOS), se basan en la lógica REDER

**PREVIA**

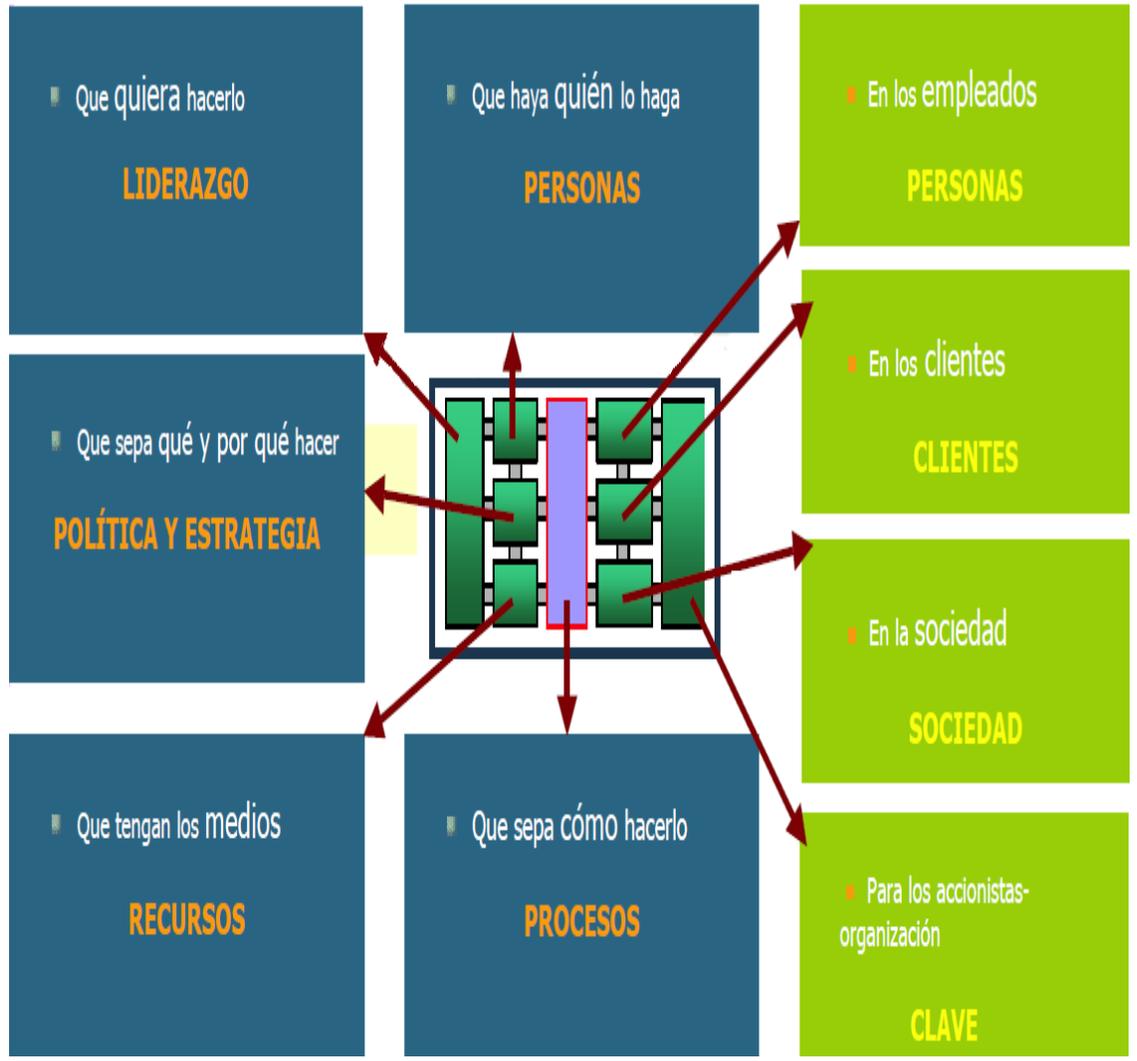
**F**  
**A**  
**S**  
**E**

**D**  
**R**  
**E**  
**V**  
**I**  
**A**





**F**  
**A**  
**S**  
**E**  
  
**D**  
**R**  
**E**  
**V**  
**I**  
**A**



**F  
A  
S  
E  
  
D  
I  
P  
R  
E  
V  
I  
A**

**PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL CON APLICABILIDAD A OTRAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.**

<b>RUT A</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
N.1	Información sobre las normas y formación de un Responsable de Calidad.	Dirección de la empresa. Responsable de Calidad.
N.2	Diagnóstico del Sistema de Calidad. Evaluación de la empresa desde el criterio de las normas a aplicar.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
N.3	Planificación de la implantación. Decisión sobre los recursos a emplear y definición de la Política de Calidad de la empresa.	Dirección de la empresa. Responsable de Calidad.
N.4	Documentación del Sistema. Realización de un Manual de Calidad, procedimientos e instrucciones técnicas.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
N.5	Formación e información de los implicados en los procesos. Puede ser simultánea a la anterior.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
N.6	Implantación. Simultánea a la anterior.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
N.7	Definición de objetivos basándose en los datos obtenidos en la implantación por medio de los registros. En base a estos objetivos se elabora un plan de actuación en el que se defina el seguimiento que se va a realizar	Dirección de la empresa. Responsable de Calidad.
N.8	Auditoría interna. Puede ser realizada por la propia empresa o subcontratada. Esta primera auditoría la debe realizar personal formado en la norma o sistema a aplicar, y ha de tener una experiencia mínima a definir por la empresa.	Equipo de auditores de la propia empresa y/o asesoría.
N.9	Selección de la empresa con la que se va a certificar. En función de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad y prestigio (conocimiento del sector)</li> <li>• Condiciones ofertadas.</li> </ul>	Dirección de la empresa.
N.10	Auditoría de certificación. Para realizar esta auditoría se debe haber implantado la totalidad del sistema al menos con tres meses de tiempo.	Responsable de Calidad.

**F  
A  
S  
E  
  
D  
I  
P  
R  
E  
V  
I  
A**

Es un ciclo que ha de repetirse continuamente para normalizar y optimizar los trabajos. Esta es la manera de elaborar una documentación y adaptarla a la empresa, aprovechando este esfuerzo para mejorar los trabajos y la documentación.

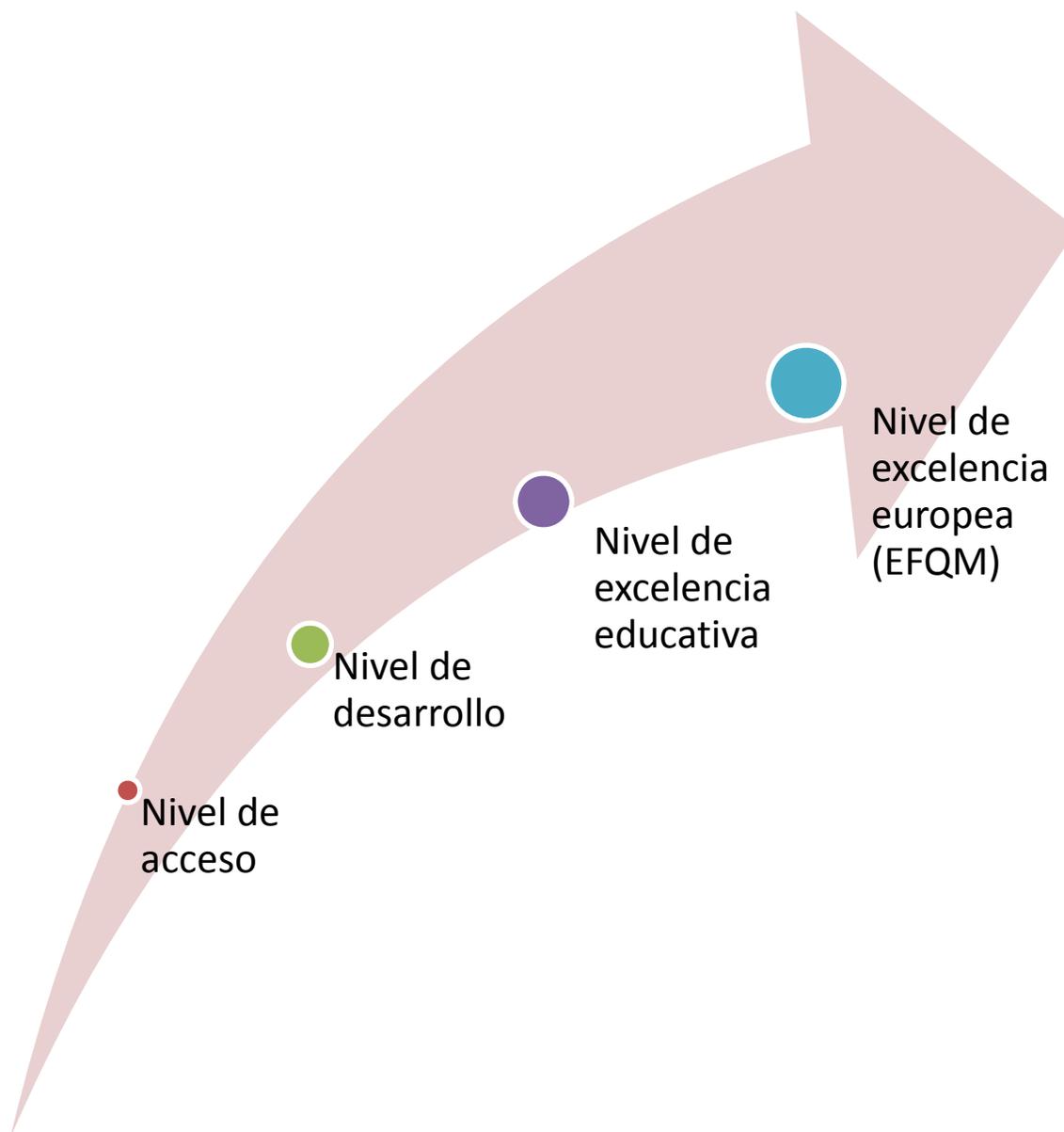
<b>RUTA</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<i>N.1</i>	Información. Seminario de introducción y comprensión de su utilidad. Formación de un Responsable de Calidad.	Dirección General.
<i>N.2</i>	Diagnóstico de la cultura empresarial y de la estructura organizativa. De este diagnóstico se debe llegar a: Identificación y medición de los costes de no calidad. Medida objetiva del nivel de satisfacción de los clientes.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
<i>N.3</i>	Diseño del proceso de implantación del Sistema de Calidad Total.	Dirección General y Responsable de Calidad.
<i>N.4</i>	Compromiso de la dirección. Con la Calidad Total y con el proyecto de implantación.	Dirección General.
<i>N.5</i>	Fijación de objetivos.	Dirección General y Responsable de Calidad.
<i>N.6</i>	Formación y adiestramiento del personal involucrado.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
<i>N.7</i>	Planificación estratégica de la Calidad. Establecimiento de Grupos de Mejora.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
<i>N.8</i>	Evaluación del progreso. Análisis de rentabilidad.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
<i>N.9</i>	Seguimiento de la evolución de los indicadores. Análisis del cumplimiento de los objetivos.	Responsable de Calidad y/o asesoría

El proceso de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad Total es un proceso muy complejo, ya que requiere de una participación activa de todos los componentes de la empresa y supone un esfuerzo de participación muy importante para todos los implicados.

En síntesis, una certificación es un aval de la empresa de cara tanto a clientes como a proveedores.

**Niveles de desarrollo de la ruta.**

1. Nivel de acceso.
2. Nivel de desarrollo.
3. Nivel excelencia educativa (consolidación).
4. Nivel de excelencia europea (EFQM).



**APLICACION DE FASES.**

<b>FAS E</b>	<b>OBJETIV O</b>	<b>ACTIVIDA D</b>	<b>RESPONSAB LE</b>	<b>TIEMP O</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>INSTRUMEN TOS</b>
<b>1</b>	Incentivar a la población que participa en el proyecto	Cada miembro participe debe incentivar a la comunidad a continuar con el proceso.	<b>Director del proyecto</b>	<i>Permanente</i>	Evaluar el nivel de compromiso de la comunidad con el proyecto de investigación.	Diagnostico. Capacitaciones. Conferencias.
<b>2</b>	Motivar a la capacitación	Proyectar a los participes del proyecto a nuevas estrategias estudiantiles o de mercado	<b>Director del proyecto</b>	<i>Permanente</i>	Diagnosticar el nivel de aceptación del proyecto en la comunidad	<b>Talleres. Conferencias Capacitaciones Participación en el proyecto.</b>
<b>3</b>	Proyectar a los participes del proyecto en nuevas estrategias.	Incentivar a la comunidad para que hagan parte del proyecto	<b>Director del proyecto Comunidad</b>	<i>Permanente</i>	Diagnosticar y evaluar constantemente la aceptación de la Investigación y el proyecto en la comunidad	<b>Encuestas Estadísticas Foros</b>

ANEXO 3.

DESARROLLO DE FORMATOS INDISPENSABLES DE IDENTIFICACION COMO PREPARACIÓN PARA IMPLEMENTAR MODELO DE CALIDAD EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL.

**I. IDENTIFICACIÓN BÁSICA DE LA INSTITUCIÓN:**

<b>Nombre del establecimiento:</b>		
<b>Calendario:</b>		<b>Jornada:</b>
<b>Carácter:</b>		<b>Horario:</b>
<b>Orientación:</b>		<b>Naturaleza:</b>
<b>Dirección:</b>		<b>Barrio:</b>
<b>Teléfonos:</b>		
<b>Dirección electrónica:</b>		<b>Página Web:</b>
<b>Nombre Rector</b>		<b>Cédula:</b>
<b>Título:</b>		<b>Contrato:</b>
<b>Sociedad:</b>		<b>Matrícula Cámara de Comercio:</b>
<b>Nombre del Propietario:</b>		

**II. SITUACIÓN LEGAL**

*Código DANE:*

*CADEL:*

Reconocimiento académico mediante resoluciones:

**A. AUTORIZACION DE ESTUDIOS Y/O LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO**

<b>GRADO</b>	<b>LICENCIA</b>	<b>FECHA</b>

**III. GOBIERNO ESCOLAR**

**A. CONSEJO DIRECTIVO** (Ley 115 – Decreto 1860– Circular Ministerial 0016 del 24 -Sep./03)

DATOS GENERALES ESTAMENTO	NOMBRES	ACTA DE ELECCIÓN No. Y FECHA	ACTA DE CONSTITUCIÓN No. Y FECHA

**B. CONSEJO ACADÉMICO** (Ley 115–Decreto 180–Circular Ministerial 0016 del 24 - Sep./03)

DATOS GENERALES – ÁREAS LEY 115 - GRADOS	NOMBRES	ACTA DE ELECCIÓN – No. Y FECHA	ACTA DE CONSTITUCIÓN – No. Y FECHA

**C. CONSEJO DE PADRES**

Nombres y apellidos	Cedula	ACTA DE CONSTITUCIÓN – No. Y FECHA

**D. CONSEJO DE ESTUDIANTES**

Nombres y apellidos	GRADO	ACTA DE CONSTITUCIÓN – No. Y FECHA

**E. COMITÉ DE CONVIVENCIA**

Nombres y apellidos

**F. COMITÉ DE EVALUACION Y PROMOCION**

Nombres y apellidos

**G. PERSONERO**

NOMBRE	GRADO	ACTA DE ELECCIÓN – No. FECHA

**IV. COSTOS EDUCATIVOS**

**A. COSTOS ANUALES**

PRE - ESCOLAR	CONCEPTO		20__
	PRE – JARDÍN	Tarifa Anual	
	JARDÍN	Tarifa Anual	
	TRANSICIÓN	Tarifa Anual	
BASICA PRIMARIA	CONCEPTO		
	PRIMERO	Tarifa Anual	
	SEGUNDO	Tarifa Anual	
	TERCERO	Tarifa Anual	
	CUARTO	Tarifa Anual	
	QUINTO	Tarifa Anual	
BASICA SECUNDARIA	SEXTO	Tarifa Anual	
	SEPTIMO	Tarifa Anual	
	OCTAVO	Tarifa Anual	
	NOVENO	Tarifa Anual	
	CONCEPTO		
MEDIA	DECIMO	Tarifa Anual	
	ONCE	Tarifa Anual	

**B. COBROS PERIODICOS ANUALES**

NIVELES	ALIMENTACION	TRANSPORTE
PRE ESCOLAR		
PRIMARIA		
SECUNDARIA		
MEDIA		

**C. OTROS COBROS PERIODICOS ANUALES**

CONCEPTO	VALOR
AGENDA ESCOLAR	
BOLETINES, CARNETIZACION, Y MANUAL DE CONVIVENCIA	
DERECHOS DE GRADO	
CERTIFICADOS Y CONSTANCIAS	
BIBLIOPANCO ( No se piden textos a estudiantes)	

**V. ESTADÍSTICAS BÁSICAS: Estudiantes**

NIVEL Y CICLO	No. CURSOS	No. ESTUDIANTES	CAPACIDAD POR AULA
PRE JARDÍN			
JARDÍN			
TRANSICIÓN			
PRIMERO			
SEGUNDO			
TERCERO			
CUARTO			
QUINTO			
SEXTO			
SÉPTIMO			
OCTAVO			
NOVENO			
DÉCIMO			
ONCE			

**VI. INFORMACIÓN GENERAL DEL PEI**

**A. Nombre del proyecto:**

**B. Énfasis:**

**C. Horizonte Institucional:**

1. Misión institucional.
2. Visión institucional
3. Filosofía institucional.
4. Valores institucionales

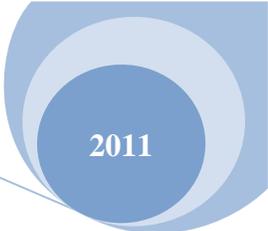
**VII. IMPLEMENTACIÓN DATOS**

1. Institución:
2. Sector:
3. Departamento:
4. Nombre de la Experiencia:
5. Grados en que se desarrollará el sistema:
6. Año de inicio:
7. Ubicación geográfica:
8. Origen de la Experiencia:
9. Problema real (contexto):
10. Necesidades detectadas: (tomadas de los planes de mejoramiento anuales).
11. Objetivo.

**10.2.1. FORMATOS DE APLICACIÓN DE MODELO DE GESTION.**

**A. LISTA DE VERIFICACION DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.**

		LISTAS DE VERIFICACIÓN		Código PGD-10 -R03
				Fecha
Proceso: Gestión de Dirección.	Procedimiento: Direccionamiento Estratégico		Responsable: Rectora	Audidores:
Qué auditar	Aplicado		Evidencias	
	Cumple	No cumple		
1. Mapa de Procesos 4.1 2. Interrelación de procesos 3. Relación del procedimiento con la norma				
4. Política de Calidad 5.3 5. Objetivos de calidad 5.4.1 6. Visión, Misión				
7. Control de documentos 4.2.3 -Que tenga el documento -portada -Tabla de contenido -Versiones -Firmas -Sello de copia				
8. Control de Registros. 4.2.4 -Cuáles -Almacena -Tiempo retención -deposición final				
9. Objetivo del procedimiento (claridad en la definición del "para que")				
10. Relación del Objetivo con los indicadores definidos				

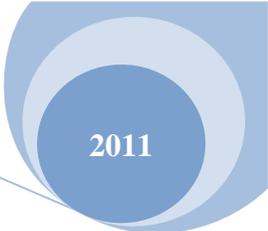


<p>11. Diagrama de Flujo 5.1, 5.3, 5.4.1                  Formulación de Política de Calidad ,                   Objetivos de Calidad                   Visión,                   Misión                   Plan de desarrollo                   Seguimiento al plan,</p>			
<p>12  Indicadores 8.2.,                  13 Análisis de datos 8.4                  14. Acción Correctiva 8.5.2                  Descrita                  Análisis de causas                  Plan de mejora                  Seguimiento                  Cierre                  15. Acción Preventiva 8.5.3                  Descrita                  Análisis de causas                  Plan de mejora                  Seguimiento                  Cierre</p>			

**FIRMA DE AUDITORES:** \_\_\_\_\_

**B. LISTA DE VERIFICACION REVISION POR LA DIRECCION**

LISTAS DE VERIFICACIÓN			Código: PGD-10-R03		
			D	M	A
PROCESO:	PROCEDIMIENTO:	RESPONSABLE:	AUDITOR(A):		
Gestión de Dirección	Revisión por la Dirección				
QUE AUDITAR	APLICADO		EVIDENCIA		
	Cumple	No cumple			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mapa de Procesos 4.1</b> : Explica su estructura y se identifica dentro del proceso y procedimiento en que se desempeña?</li> <li>• <b>Interrelación de procesos</b>: Establece las relaciones con otros procesos y procedimientos del SGC</li> <li>• <b>Relación del procedimiento con la norma</b>: Claridad con los numerales de la norma ISO 9001 a los que da respuesta su procedimiento</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Política de Calidad 5.3</b>: Conocimiento y compromisos del colegio frente al cliente</li> <li>• <b>Objetivos de calidad 5.4.1</b>: Conocimiento de los objetivos de calidad relacionados con el proceso en el que se encuentra</li> <li><b>Visión, Misión</b>: Conocimiento de los elementos de la Misión y la visión de la institución</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Control de documentos 4.2.3</b></li> <li>- Que lo tenga</li> <li>- Cumpla con los elementos de la portada</li> <li>- Tabla de contenido</li> <li>- Versiones</li> <li>- Firmas</li> <li>- Sello de copia</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Control de Registros. 4.2.4</b></li> <li>- Cuáles son</li> <li>- Dónde y cómo se almacenan</li> <li>- Cuál es el tiempo retención</li> <li>- Cuál es la disposición final</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo del procedimiento (claridad en la definición del "para que")</b></li> </ul>					

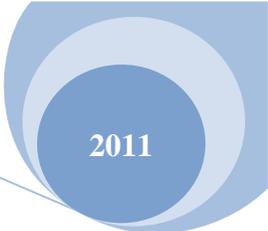


<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación del Objetivo del procedimiento con los indicadores definidos</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagrama de Flujo 5.6</li> </ul> <p>En el acta</p> <p><b>ENTRADAS PARA LA REVISIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultado de Auditorías</li> <li>Retroalimentación del cliente.</li> <li>Desempeño de los procesos y conformidad del servicio.</li> <li>Estado de las acciones correctivas y preventivas</li> <li>Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.</li> <li>Cambios que podrán afectar al sistema de gestión de la calidad.</li> <li>Recomendaciones para la mejora</li> </ul> <p><b>RESULTADOS DE LA REVISIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.</li> <li>La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.</li> <li>Las necesidades de recursos.</li> <li>Conveniencia del sistema</li> <li>Lo adecuado del sistema</li> <li>Eficacia del sistema.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>indicadores del procedimiento 8.2.</li> <li>Análisis de datos 8.4</li> <li>Acción Correctiva 8.5.2</li> <li>Acción Preventiva 8.5.3</li> </ul>			
<p><b>ACCIONES DE MEJORA DEL PROCEDIMIENTO</b></p>			
<p> </p>			

**RESULTADO DE LA AUDITORIA**

**OBSERVACIONES FINALES**

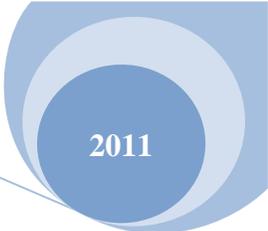
**FIRMA DE LOS AUDITORES**



**C. LISTA DE VERIFICACION COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

		<b>LISTAS DE VERIFICACIÓN</b>		Código PGD-10 -R03
				Fecha
<b>Proceso:</b> Gestión de Dirección.	<b>Procedimiento:</b> Comunicación Organizacional			<b>Responsable:</b> Rectora
				<b>Audidores:</b>
Qué auditar	Aplicado		Evidencias	
	Cumple	No cumple		
Mapa de Procesos 4.1 Interrelación de procesos Relación del procedimiento con la norma				
Política de Calidad 5.3 Objetivos de calidad 5.4.1 Visión, Misión				
Control de documentos 4.2.3 -Que lo tenga -portada -Tabla de contenido -Versiones -Firmas -Sello de copia				
Control de Registros. 4.2.4 -Cuales -Almacena -Tiempo retención -Disposición final				
Objetivo del procedimiento (claridad en la definición del "para que")				
10. Relación del Objetivo con los indicadores definidos				
11. Diagrama de Flujo 5.2,7.2.1,8.2.1,5.5.3,6.4,7.2.3 Comunicación Interna:  Eficacia de la Comunicación Evaluación de clima laboral				
Comunicación externa: Encuesta de satisfacción de Padres de familia  Evaluación del servicio por estudiantes  Quejas y reclamos de beneficiarios				
12 Indicadores 8.2., 13 Análisis de datos 8.4 14. Acción Correctiva 8.5.2 Documentación, Descrita, Análisis de causas, Plan de mejora, Seguimiento 15 Acción Preventiva 8.5.3 Documentación, Descrita, Análisis de causas, Plan de mejora, Seguimiento				

**FIRMA DE AUDITORES:** \_\_\_\_\_



**D. LISTA Y VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS.**

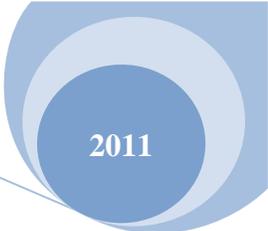
Proceso: GESTIÓN DE DIRECCIÓN	<b>LISTAS DE VERIFICACIÓN</b>			Código PGD-10 -R03
Procedimiento: ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS			Responsable:	Audidores:
Qué auditar	Aplicado		Evidencias	
	Cumple	No cumple		
Control de documentos internos.				
Control de documentos externos				

**FIRMA DE AUDITORES:** \_\_\_\_\_

**E. LISTA Y VERIFICACIÓN CONTROL DE REGISTROS.**

Proceso: GESTIÓN DE DIRECCIÓN	<b>LISTAS DE VERIFICACIÓN</b>			Código PGD-10 -R03
Procedimiento: ELABORACIÓN Y CONTROL DE REGISTROS			Responsable:	Audidores:
Qué auditar	Aplicado		Evidencias	
	Cumple	No cumple		
Revisiones gerenciales				
Educación, capacitación, habilidad y experiencia				
Entradas para el diseño y desarrollo				
Resultados de las revisiones de diseño y Desarrollo y cualquier acción necesaria				
Resultados de la verificación del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria				
Resultados de validación del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria				
Resultados de las evaluaciones a proveedores y de las acciones derivadas de dichas evaluaciones.				
Resultados de auditoría interna				
Resultados de la acción correctiva				
Resultados de la acción preventiva				

**FIRMA DE AUDITORES:** \_\_\_\_\_



**F. CONTROL DE SERVIVIO NO CONFORME**

		<b>LISTAS DE VERIFICACIÓN</b>		Código PGD-10 -R03
Proceso: GESTIÓN DE DIRECCIÓN	Procedimiento: CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME		Responsable:	Audidores:

Qué auditar	Aplicado		Evidencias
	Cumple	No cumple	
Servicio no conforme Controles definidos y aplicados en:  Admisiones y matricula,  Planeación y prestación del Servicio  Acompañamiento			

**FIRMA DE AUDITORES:** \_\_\_\_\_

**G. LISTA DE VERIFICACION ACCIONES CORRECTIVAS**

		<b>LISTAS DE VERIFICACIÓN</b>		Código PGD-10 -R03
Proceso: GESTIÓN DE DIRECCIÓN	Procedimiento: ACCIONES PREVENTIVAS		Responsable:	Audidores:

Qué auditar	Aplicado		Evidencias
	Cumple	No cumple	
Descripción.  Análisis de causas.  Plan de mejora.  Seguimiento.			

**FIRMA DE AUDITORES:** \_\_\_\_\_

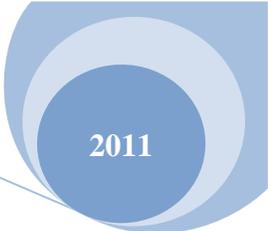
**H. LISTA DE VERIFICACION ACCIONES PREVENTIVAS.**

Proceso: GESTIÓN DE DIRECCIÓN	<b>LISTAS DE VERIFICACIÓN</b>			Código PGD-10 -R03
Procedimiento: ACCIONES CORRECTIVAS			Responsable:	Audidores:
Qué auditar	Aplicado		Evidencias	
	Cumple	No cumple		
Descripción.				
Análisis de causas.				
Plan de preventivo.				
Seguimiento.				

**FIRMA DE AUDITORES:** \_\_\_\_\_

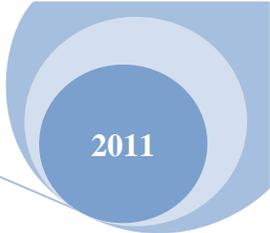
**I. LISTAS DE VERIFICACION AUDITORIAS INTERNAS**

		<b>LISTAS DE VERIFICACIÓN</b>		Código PGD-10-R03
				Fecha
Proceso: Gestión de Dirección.	Procedimiento: Auditorias internas			Responsable:
				Audidores:
Qué auditar	Aplicado		Evidencias	
	Cumple	No cumple		
1. Mapa de Procesos 4.1 2. Interrelación de procesos 3. Relación del procedimiento con la norma				
4. Política de Calidad 5.3 5. Objetivos de calidad 5.4.1 6. Visión, Misión				
7. Control de documentos 4.2.3 -Que tenga el documento -portada -Tabla de contenido -Versiones -Firmas -Sello de copia				
8. Control de Registros. 4.2.4 -Cuáles -Almacena -Tiempo retención -deposición final				
9. Objetivo del procedimiento (claridad en la definición del "para que")				
10. Relación del Objetivo con los indicadores definidos				
11. Diagrama de Flujo 8.2.2				



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma</li> <li>• Listas de auditores internos.</li> <li>• Plan de auditorías internas.</li> <li>• Listas de verificación.</li> <li>• Evidencias de no conformidades.</li> <li>• Reporte de no conformidades.</li> <li>• Criterios de auditorías</li> <li>• Metodologías</li> </ul>			
<p>12. Indicadores 8.2., 13 Análisis de datos 8.4 14. Acción Correctiva 8.5.2 Descrita, Análisis de causas, Plan de mejora, Seguimiento, Cierre 15. Acción Preventiva 8.5.3 Descrita Análisis de causas Plan de mejora Seguimiento Cierre</p>			

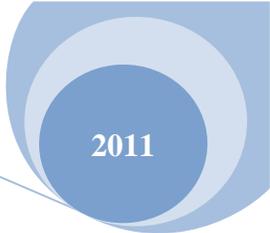
**FIRMA DE AUDITORES:** \_\_\_\_\_



Proceso: Gestión de Formación	<b>LISTAS DE VERIFICACIÓN</b>			Código PGD-09 -R03
				Fecha
Procedimiento: Admisiones y Matricula			Responsable:	Audidores:
Qué auditar	Aplicado		Evidencias	
	Cumple	No cumple		
1. Mapa de Procesos 4.1 2. Interrelación de procesos 3. Relación del procedimiento con la norma				
4. Política de Calidad 5.3 5. Objetivos de calidad 5.4.1  6. Visión, Misión				
7. Control de documentos 4.2.3  -Que lo tenga -portada -Tabla de contenido -Versiones -Firmas -Sello de copia				
8. Control de Registros. 4.2.4  -Cuales -Almacena -Tiempo retención -disposición final				
9. Objetivo del procedimiento (claridad en la definición del "para que")				
10. Relación del Objetivo con los indicadores definidos				
11. Diagrama de Flujo  Publicación de requisitos				

**J. LISTAS DE VERIFICACION DE ADMISION Y MATRICULA**

Proceso: Gestión de Formación	<b>LISTAS DE VERIFICACIÓN</b>			Código PGD-09 -R03
				Fecha
Procedimiento: Admisiones y Matricula			Responsable:	Audidores:
Qué auditar	Aplicado		Evidencias	
	Cumple	No cumple		
1. Mapa de Procesos 4.1 2. Interrelación de procesos 3. Relación del procedimiento con la norma				
4. Política de Calidad 5.3 5. Objetivos de calidad 5.4.1  6. Visión, Misión				
7. Control de documentos 4.2.3  -Que lo tenga -portada -Tabla de contenido -Versiones -Firmas -Sello de copia				
8. Control de Registros. 4.2.4  -Cuales -Almacena -Tiempo retención -disposición final				
9. Objetivo del procedimiento (claridad en la definición del "para que")				
10. Relación del Objetivo con los indicadores definidos				
11. Diagrama de Flujo  Publicación de requisitos				



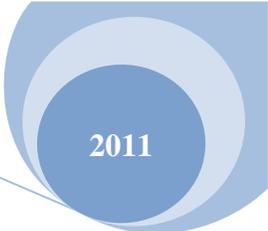
Inscripción			
Valoración de capacidades académicas			
Valoración de la situación socio económica			
Inducción a padres de familia			
Matrícula			
12  Indicadores 8.2.,			
13 Análisis de datos 8.4			
14. Acción Correctiva 8.5.2			
15. Acción Preventiva 8.5.3			

**FIRMA DE AUDITORES:** \_\_\_\_\_

**K. LISTAS DE VERIFICACION DE DISEÑO CURRICULAR**

Proceso: Gestión de Formación	<b>LISTAS DE VERIFICACIÓN</b>			Código PGD-10 -R03
				Fecha
Procedimiento: Diseño Curricular			Responsable:	Audidores:

Qué auditar	Aplicado		Evidencias
	Cumple	No cumple	
Mapa de Procesos 4.1 Interrelación de procesos Relación del procedimiento con la norma			
Política de Calidad 5.3 Objetivos de calidad 5.4.1 Visión, Misión			
Control de documentos 4.2.3 -Que lo tenga -portada -Tabla de contenido -Versiones -Firmas -Sello de copia			
Control de Registros. 4.2.4 -Cuales -Almacena -Tiempo retención -disposición final			
Objetivo del procedimiento (claridad en la definición del "para que")			



10. Relación del Objetivo con los indicadores definidos			
<p>11. Diagrama de Flujo</p> <p>Elementos de entrada.</p> <p>Etapas del diseño</p> <p>Revisión verificación y validación de cada etapa</p> <p>Registros de cambios</p>			
<p>12. indicadores 8.2.,</p> <p>13 Análisis de datos 8.4</p> <p>14. Acción Correctiva 8.5.2</p> <p>15. Acción Preventiva 8.5.3</p>			

**FIRMA DE AUDITORES:** \_\_\_\_\_

**L. LISTAS DE VERIFICACION Y PLANIFICACION DE LA PRESTACION DEL SERVICIO.**

Proceso: Gestión de Formación	LISTAS DE VERIFICACIÓN			Código PGD-09 -R03
				Fecha
Procedimiento: Planificación y Prestación del servicio.			Responsable: Docentes, Coordinadores de Proyectos	Auditores:
Qué auditar	Aplicado		Evidencias	
	Cumple	No cumple		
1 Mapa de Procesos 4.1 2 Interrelación de procesos 3 Relación del procedimiento con la norma				
4 Política de Calidad 5.3 5 Objetivos de calidad 5.4.1 6 Visión, Misión				
7 Control de documentos 4.2.3 -Que lo tenga -portada -Tabla de contenido -Versiones -Firmas -Sello de copia				
8 Control de Registros. 4.2.4 -Cuales -Almacena -Tiempo retención -disposición final				
9 Objetivo del procedimiento (claridad en la definición del "para que")				
10. Relación del Objetivo con los indicadores definidos				
11. Diagrama de Flujo 7.1, 7.2.3, 7.5.1, 8.2.4, 8.3 Preescolar Plan de área. Planeador de Clases. Tabla de diagnóstico. Hoja de vida. Sistema de evaluación y planilla de notas. Remisión a comisión de evaluación. Actas de comisión de evaluación. Control de citas a padres de familia.				

<p>Actividades de recuperación y nivelación.</p> <p>Primaria, Bachillerato y Bachillerato Internacional.</p> <p>Plan de área.</p> <p>Registro.</p> <p>Planilla de notas.</p> <p>Actividades de recuperación y nivelación.</p> <p>Remisión a comisión de evaluación.</p> <p>Actas de comisión de evaluación.</p> <p>Control de citas a padres de familia.</p> <p>Sistema de Evaluación</p> <p>Proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentado</li> </ul> <p>Comisiones de Evaluación</p> <p>Revisar en el aula de clase</p> <p>Para los coordinadores de proyectos:</p> <p>Proyecto documentado</p> <p>Que cumpla con el modelo del colegio</p> <p>Que tenga cronograma de actividades</p> <p>Seguimiento a la ejecución del cronograma</p> <p>Sistema de evaluación</p>			
<p>12. <u>Indicadores 8.2.</u>,</p> <p>13. Análisis de datos 8.4</p> <p>14. Acción Correctiva 8.5.2</p> <p>15. Acción Preventiva 8.5.3</p>			

**FIRMA DE AUDITORES:** \_\_\_\_\_

**M. LISTA DE VERIFICACION DE ACOMPAÑAMIENTO**

		<b>LISTAS DE VERIFICACIÓN</b>		Código PGD-10 -R03
				Fecha
Proceso: Gestión de Formación	Procedimiento: Acompañamiento		Responsable: Directores de grupo	Auditores:
Qué auditar	Aplicado		Evidencias	
	Cumple	No cumple		
1. Mapa de Procesos 4.1 2. Interrelación de procesos 3. Relación del procedimiento con la norma				
4. Política de Calidad 5.3 5. Objetivos de calidad 5.4.1 6. Visión, Misión				
7. Control de documentos 4.2.3 -Que lo tenga -portada -Tabla de contenido -Versiones -Firmas -Sello de copia				
8. Control de Registros. 4.2.4 -Cuales -Almacena -Tiempo retención -deposición final				
9. Objetivo del procedimiento (claridad en la definición del "para que")				
10. Relación del Objetivo con los indicadores definidos				

<p>11. Diagrama de Flujo 7.1, 7.2.3, 7.5.1, 8.2.4, 8.3</p> <p>Elaborar listas de acompañantes de grupo.</p> <p>Inducción y capacitación de los acompañantes.</p> <p>Listas de Estudiantes con necesidades de acompañamiento especial.</p> <p>Plan de acompañamiento especial (estudiante).</p> <p>Evaluación de la disciplina.</p> <p>Remisión a comisión de evaluación</p>			
<p>12. <u>Indicadores 8.2.</u>,</p> <p>13 Análisis de datos 8.4</p> <p>14. Acción Correctiva 8.5.2</p> <p>15. Acción Preventiva 8.5.3</p>			

**FIRMA DE AUDITORES:** \_\_\_\_\_

**N. LISTA DE VERIFICACION DE FORMACION Y DESARROLLO  
COMPETENCIAS LABORALES**

Proceso: Gestión de Humana	<b>LISTAS DE VERIFICACIÓN</b>		Código PGD-10 -R03
			Fecha
Procedimiento: Formación y Desarrollo de Competencias		Responsable:	Auditores:
Qué auditar	Aplicado		Evidencias
	Cumple	No cumple	
1. Mapa de Procesos 4.1			
2. Interrelación de procesos			
3. Relación del procedimiento con la norma			
4. Política de Calidad 5.3 5. Objetivos de calidad 5.4.1 6. Visión, Misión			
7. Control de documentos 4.2.3 -Que lo tenga -portada -Tabla de contenido -Versiones -Firmas -Sello de copia.			
8. Control de Registros. 4.2.4 -Cuales -Almacena -Tiempo retención -disposición final			
9. Objetivo del procedimiento (claridad en la definición del "para que")			
10. Relación del Objetivo con los indicadores definidos			
11. Diagrama de Flujo			
Definición de competencias para cada cargo (Educación, Formación, Habilidades, Experiencia)			
Verificación de competencias para cargos.			
Valoración de competencias.			
Plan formación			
Ejecución del plan de formación			
Efectividad de las acciones de formación.			
12. Indicadores 8.2.,			
13 Análisis de datos 8.4			
14. Acción Correctiva 8.5.2			
15. Acción Preventiva 8.5.3			

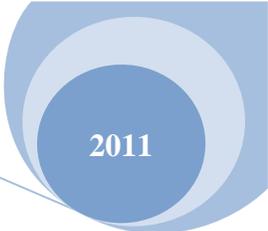
**FIRMA DE AUDITORES:** \_\_\_\_\_

**O. LISTA DE VERIFICACION DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES.**

Proceso: Gestión de Humana	<b>LISTAS DE VERIFICACIÓN</b>			Código PGD-10 -R03
				Fecha
Procedimiento: Formación y Desarrollo de Competencias			Responsable:	Audidores:
Qué auditar	Aplicado		Evidencias	
	Cumple	No cumple		
1. Mapa de Procesos 4.1				
2. Interrelación de procesos				
3. Relación del procedimiento con la norma				
4. Política de Calidad 5.3				
5. Objetivos de calidad 5.4.1				
6. Visión, Misión				
7. Control de documentos 4.2.3 -Que lo tenga -portada -Tabla de contenido -Versiones -Firmas -Sello de copia.				
8. Control de Registros. 4.2.4 -Cuales -Almacena -Tiempo retención -disposición final				
9. Objetivo del procedimiento (claridad en la definición del "para que")				
10. Relación del Objetivo con los indicadores definidos				
11. Diagrama de Flujo				

<p>Definición de competencias para cada cargo (Educación, Formación , Habilidades, Experiencia)</p> <p>Verificación de competencias para cargos.</p> <p>Valoración de competencias.</p> <p>Plan formación</p> <p>Ejecución del plan de formación</p> <p>Efectividad de las acciones de formación.</p>			
<p>12. Indicadores 8.2.,</p> <p>13 Análisis de datos 8.4</p> <p>14. Acción Correctiva 8.5.2</p> <p>15. Acción Preventiva 8.5.3</p>			

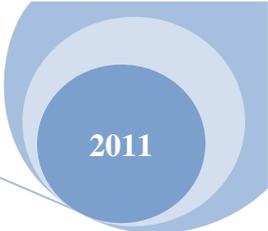
**FIRMA DE AUDITORES:** \_\_\_\_\_



**P. LISTA DE VERIFICACIÓN DE PRESUPUESTO**

Administrativa y Financiera	LISTAS DE VERIFICACIÓN			Código
				PGD-10 -R03
				Fecha
Procedimiento: Presupuesto			Responsable:	Auditores:
Qué auditar	Aplicado		Evidencias	
	Cumple	No cumple		
Mapa de Procesos 4.1 Interrelación de procesos Relación del procedimiento con la norma				
Política de Calidad 5.3  Objetivos de calidad 5.4.1				
Visión, Misión Control de documentos 4.2.3 -Que lo tenga -portada -Tabla de contenido -Versiones -Firmas -Sello de copia.				
Control de Registros. 4.2.4 -Cuales -Almacena -Tiempo retención -disposición final				
Objetivo del procedimiento (claridad en la definición del "para que")				
10. Relación del Objetivo con los indicadores definidos				
11. Diagrama de Flujo: 6.1   Presupuesto de Ingresos 2006   Presupuesto de gastos 2006   Ejecución presupuestal				
12. Indicadores 8.2., 13 Análisis de datos 8.4 14. Acción Correctiva 8.5.2 15. Acción Preventiva 8.5.3				

**FIRMA DE AUDITORES:** \_\_\_\_\_



**Q. LISTA DE VERIFICACION SELECCIÓN DE PERSONAL**

Proceso: Gestión de Humana	<b>LISTAS DE VERIFICACIÓN</b>			Código PGD-10 -R03
				Fecha
Procedimiento: Selección, Contratación e Inducción			Responsable: Directora de Gestión Humana	Auditores:
Qué auditar	Aplicado		Evidencias	
	Cumple	No cumple		
Mapa de Procesos 4.1 Interrelación de procesos Relación del procedimiento con la norma				
Política de Calidad 5.3 Objetivos de calidad 5.4.1 Visión, Misión				
Control de documentos 4.2.3 -Que lo tenga -portada -Tabla de contenido -Versiones -Firmas -Sello de copia.				
Control de Registros. 4.2.4 -Cuales -Almacena -Tiempo retención -disposición final				
Objetivo del procedimiento (claridad en la definición del "para que")				
10. Relación del Objetivo con los indicadores definidos				
11. Diagrama de Flujo				
Necesidad del personal.  Aspirantes y hojas de vida.  Documentos  Examen y entrevistas  Inducción				
12. Indicadores 8.2., 13 Análisis de datos 8.4 14. Acción Correctiva 8.5.2 15. Acción Preventiva 8.5.3				

**FIRMA DE AUDITORES:** \_\_\_\_\_

**R. LISTA DE VERIFICACION DE RECAUDO Y CARTERA**

Proceso: Gestión Administrativa y Financiera	LISTAS DE VERIFICACIÓN			Código PGD-10 -R03
				Fecha
Procedimiento: Facturación, recaudo y cartera.			Responsable:	Audidores:
Qué auditar	Aplicado		Evidencias	
	Cumple	No cumple		
Mapa de Procesos 4.1 Interrelación de procesos Relación del procedimiento con la norma				
Política de Calidad 5.3 Objetivos de calidad 5.4.1 Visión, Misión				
Control de documentos 4.2.3 -Que lo tenga -portada -Tabla de contenido -Versiones -Firmas -Sello de copia.				
Control de Registros. 4.2.4 -Cuales -Almacena -Tiempo retención -disposición final				
Objetivo del procedimiento (claridad en la definición del "para que")				
10. Relación del Objetivo con los indicadores definidos				
11. Diagrama de Flujo 6.1				
Análisis De cartera vencida  Seguimiento a la cartera vencida				
12. Indicadores 8.2., 13 Análisis de datos 8.4 14. Acción Correctiva 8.5.2 15.Acción Preventiva 8.5.3				

**FIRMA DE AUDITORES:** \_\_\_\_\_

S. LISTA DE VERIFICACION NOMINA

Proceso: Gestión Administrativa y Financiera	LISTAS DE VERIFICACIÓN			Código PGD-10 -R03
				Fecha
Procedimiento: Nomina			Responsable:	Audidores:
Qué auditar	Aplicado		Evidencias	
	Cumple	No cumple		
Mapa de Procesos 4.1 Interrelación de procesos Relación del procedimiento con la norma				
Política de Calidad 5.3 Objetivos de calidad 5.4.1 Visión, Misión				
Control de documentos 4.2.3 -Que lo tenga -portada -Tabla de contenido -Versiones -Firmas -Sello de copia.				
Control de Registros. 4.2.4 -Cuales -Almacena -Tiempo retención -disposición final				
Objetivo del procedimiento (claridad en la definición del "para que")				
10. Relación del Objetivo con los indicadores definidos				
11. Diagrama de Flujo 6.1				
Informe de novedades  Digitación de novedades  Digitación de nómina  Seguridad social				
12. Indicadores 8.2., 13 Análisis de datos 8.4 14. Acción Correctiva 8.5.2 15. Acción Preventiva 8.5.3				

FIRMA DE AUDITORES: \_\_\_\_\_

**T. LISTA DE VERIFICACION MANUAL DE CALIDAD.**

	<b>LISTAS DE VERIFICACIÓN</b>			Código PGD-10 -R03
Proceso: GESTIÓN DE DIRECCIÓN	Procedimiento: MANUAL DE CALIDAD		Responsable:	Auditores:

Qué auditar	Aplicado		Evidencias
	Cumple	No cumple	
Descripción.			
Análisis de causas.			
Plan de mejora.			
Seguimiento.			

**FIRMA DE AUDITORES:** \_\_\_\_\_

**BIBLIOGRAFÍA**

- Amezcua M. El protocolo de investigación. En: Frías Osuna A. Salud Pública y educación para la salud. Barcelona: Masson;2001. p.189-99.
- BATES, A.W. (2001). Cómo gestionar el cambio tecnológico. Barcelona: Gedisa.
- BAUTISTA, Antonio (1994) "El papel de los intelectuales y la no neutralidad de la tecnología: razones para un uso crítico de los recursos en la enseñanza". Revista de educación, 303, pp. 243-260.
- BLAZQUEZ, F. (1993)."El espacio y el tiempo en los centros educativos". En LORENZO, M.; SÁENZ BARRIO, O: Organización Escolar. Una perspectiva ecológica, p. 346" Alcoy: Márfil
- Boulvain, M. Research Protocol. [citado en 2003]. Disponible en URL: [http://www.gfmer.ch/Endo/Lectures\\_10/Reseau.htm](http://www.gfmer.ch/Endo/Lectures_10/Reseau.htm)
- Cazau P. Guía de metodología de la investigación. [citado en 2002 ]. Disponible en URL:[http://www.galeon.com/pczau/guia\\_met\\_01.htm](http://www.galeon.com/pczau/guia_met_01.htm)
- CLARES, José (2000)."Orientación educativa y NNTT". Comunicación y Pedagogía, 165, pp. 35-42".
- Contandriopoulos AP, Champagne F, Potvin L, Denis JL, Boyle P. Preparar un proyecto.
- DOHERTY, Geoffrey: Desarrollo de sistemas de calidad en la educación. Madrid, La Muralla, S.A., 1997.
- el proyecto de investigación. [citado en 2002]. Disponible en URL URL:<http://www.universi.net/CatalogaXXI/pub/ir.asp?IdURL=126435&IDC=1001&IDP=ES&IDI>
- Elaboración del protocolo o proyecto de investigación. Disponible en URL:<http://aps.sld.cu/bvs/materiales/meto-investigacion/bibliografia.htm>
- Eng A, Cantero M, Vergara D.
- ESTEBARANZ, A (1994). Didáctica e innovación curricular. Sevilla: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.
- ESTEVE, José M. (2003). La tercera revolución educativa. Barcelona: Paidós.
- Estructura del un proyecto de investigación. Disponible en URL: <http://galeon.com.finanzas/estructura%20del%20proyecto%20albreto.htm>
- Estructura general de un proyecto de investigación. [citado en 2000]. Disponible en URL: <http://www.saludtab.gob.mx/binarios/investigacion/estructura.doc+Proyecto+de+investigaci%C3%B3n,+metodolog%C3%ADa&hl=es&ie=UTF-8>
- Farell GE, Egaña E, Fernández F. Investigación científica y nuevas tecnologías. La Habana:Científico Técnica; 2003.
- GAIRÍN, J., DARDER, P. (1995). Organización y Gestión de Centros Educativos Barcelona: Praxis-
- GARCÍA HOZ, V. (1975). Organización y dirección de centros educativos. Madrid: Cincel.

- GONZÁLEZ SANMAMED, Mercedes (2007). "Las TIC como factor de innovación y mejora de la calidad de la enseñanza". En CABERO, Julio. Tecnología Educativa. Madrid: MacGraw Hill
- Guerrero N. La elaboración de los proyectos de investigación. [citado en 2001]. Disponible en URL:  
<http://www.monografias.com/trabajos/elabproyec/elabproyec.shtml>
- Guía 1. Formulación y presentación del proyecto de investigación. [citado en 2002]. Disponible en URL: <http://www.ut.edu.co/investigacion/seriados/3/guia1.htm>
- Guía para escribir un protocolo de investigación. [citado en 2002 ]. Disponible en URL: <http://www.paho.org/Spanish/HDP/HDR/RPG/Guia-Protocolo-Investigacion.htm>
- Guía para la confección de un proyecto de investigación. [citado en 1999 ]. Disponible en URL: <http://jagua.cfg.sld.cu/~celorio/Proyecto.htm>
- Guía para la elaboración de un protocolo de investigación. Disponible en URL: <http://www.segg.es/segg/pdf/loUltimo/unidadSEGGAApoyo/guiaElaboracionProtocoloInvestigacion.pdf>
- Henriquez E , Zepeda MI. Preparación de un proyecto de investigación. Cienc Enferm 2003;9:23-8.
- Instruction for preparing a research protocol. [citado en 2000]. Disponible en URL: <http://www.chsd.org/documents/IBR%20Forms/INSTRUCTION%20FOR%20PREPRING%20%20RESEARCH%/20PROTOCOL.doc>
- investigación. Barcelona: SG ed; 1991.
- Jiménez R. Metodología de la Investigación. Elementos básicos para la investigación clínica. La Habana: ECIMED; 1998.
- LESOURNE, Jacques: Educación y sociedad. Barcelona, Gedisa, 1993.
- LORENZO DELGADO, Manuel (1997). La organización y gestión del centro educativo: análisis de casos prácticos. Madrid: Universitas, SA
- LORENZO DELGADO, Manuel (2003). "Nuevos modelos de escolarización", Temáticos Escuela Española, nº8
- Manual de presentación de protocolos. Disponible en URL: <http://www.salud.gob.mx/unidades/dgces/doctosFuente/lineamientos/protocolo.html>
- Metodología de la investigación en la APS . Disponible en URL: [http://bvs.sld.cu/libros\\_texto/mgi\\_tomoi/capitulo11.htm](http://bvs.sld.cu/libros_texto/mgi_tomoi/capitulo11.htm)
- MODELOS DE ESCOLARIZACIÓN (Manuel Lorenzo, 2003, Temáticos Escuela Española, nº8)
- Morero LM. Algunas consideraciones sobre el diseño del protocolo de investigación. [citado en 2002]. Disponible en URL : <http://www.seh-lilha.org/protocolo.htm>
- NEWMAN, D. (1992). "El impacto del ordenador en la organización de la escuela: perspectiva para la investigación". Comunicación, Lenguaje y Educación, 13, 23-35"
- O.C.D.E.: Escuelas y calidad de la enseñanza. Barcelona, Paidós, 1991.
- OCDE (2001) Schooling for tomorrow: Trends and scenarios. Paris: CERI-OECD
- Pérez JG. Normatividad para la elaboración de una propuesta de proyecto de investigación. Disponible en URL: <http://www.monografias.com/trabajos11/norma/norma.htm>

- Pierre Cachet. Introduction.EFQM ANNUAL REPORT 2010-2011 [en línea].EFQM: European Foundation for Quality Management, pp.3 [citado 27 Julio 2011]. Disponible en Internet: <http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQM%20Annual%20Report%202010.pdf>
- Pita Fernández S. Elementos básicos en el diseño de un estudio.[citado en 2001]. Disponible en URL: <http://www.fisterra.com/mbe/investiga/1diseno/1diseno2.pdf>
- Raminger L. Metodología de la investigación. [citado en 2002]. Disponible en URL: <http://www.bioetica.bioetica.org/investigando2.html>
- REYES, Alejandro: Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases. México, Ed. Trillas, S. A., 1998.
- REYES, Alejandro: Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases. México, Ed. Trillas, S. A., 1998.
- REYES, Alejandro: Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases. México, Ed. Trillas, S. A., 1998.
- ROBLES, Esperanza, FERNÁNDEZ, Enrique, VIZOSO, Clara (1996). "Sistema educativo: 'Aula Inteligente' ". Actas de las Jornadas de Informática Educativa 1996." Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- ROBERTO HERNANDEZ SAMPIER. Metodología de la investigación, Tercera edición, México, Mc Graw Hill, 2003. Cap. Quinto, p. 114-136.
- SALINAS, Jesús (1995). "Organización Escolar y redes: los escenarios de aprendizaje". En CABERO, J. Y MARTÍNEZ, F. Nuevos canales de comunicación en la enseñanza. Pp. 91-120" Madrid. Centro de Estudios Ramon Areces.
- SAMMONS, HILLMAN , MORTIMORE (1998). Características clave de las escuelas efectivas. México: Secretaría de Educación Pública
- SANJUÁN, Manuel: Ciencias de la educación: Pedagogía fundamental. Zaragoza, Librería General, 1974.
- SANTOS, Eduardo (1996). "Proyecto ACOT. Apple classrooms of tomorrow". Revista Comunicación y Pedagogía, 141, pag. 26-29"
- SANZ, Mercè (2000). "Experiencia educativa: factores de calidad y NNTT". Comunicación y Pedagogía, 164, pp. 65-71"
- SECADURA, T., MARTÍN, E. (1992). La gestión económica informatizada de los centros docentes no universitarios. Madrid: Escuela Española.
- SEVILLANO GARCÍA, M<sup>a</sup> Luisa (2004) Estrategias innovadoras para una enseñanza de calidad. Madrid: Pearson Educación
- SORIA, Óscar: Calidad, eficiencia y equidad en la educación superior. Jalisco, Universidad Autónoma de Guadalajara, 1986.
- Stephen B, Hulley, Steven R. Cummings. Diseño de la investigación clínica. Un enfoque epidemiológico. Barcelona: Doyma; 1993.
- TÉBAR BELMONTE, Lorenzo (2003). El perfil del profesor mediador. Madrid: Santillana
- TEDESCO, JC (1995). El nuevo pacto educativo. Educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna. Madrid: Anaya
- UPC (2002). Sistemas de calidad en la UPC <http://www.upc.es/qualitat/>
- Velázquez M. Metodológico para elaborar un proyecto de investigación. Parte II. Rev Mex.

RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACION EN GERENCIA EDUCATIVA
2	TÍTULO DEL PROYECTO	RUTA DE AUTOEVALUACION PARA LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL GEORGE WASHINGTON SCHOOL (PLAN DE MEJORAMIENTO)
3	AUTOR	LUZ HELENA MAHECHA LEON
4	AÑO Y MES	2011 SEPTIEMBRE
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	LIBARDO PEREZ
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>El interés de la investigación es iniciar con el proceso de preparación para la certificación de calidad con mecanismos de autoevaluación desarrollando una ruta viable que nos aporte pautas de ejecución con el fin de preparar la certificación con el modelo EFQM, el cual es un proceso de construcción que considera diferentes fases de adaptación y aplicación, una de ellas es la toma de conciencia de la situación actual de la Institución y la necesidad de evaluación y cambio organizacional.</p> <p>Esta iniciativa, cuyos resultados se verán en un mediano plazo, propone relevar la importancia de la calidad en las Instituciones educativas dando enriquecimiento y fortalecimiento crecimiento en el sector educativo, brindando mejores herramientas de aprendizaje y ventajas competitivas a la población.</p> <p>ABSTRACT</p> <p>The principal interest of this project is start the process and prepares a school for the certification of quality based on mechanism of auto evaluation.</p> <p>Besides this research is looking for the development of a viable route that give us guidelines for preparing and certificating a school with the EFQM model, this is a process of construction on different stages of application and institutional adaptation, one of the principal ways is to be conscious with the real situation of the school and also make and evaluation to have organizational changes.</p> <p>The result of this initiative are expected in the medium term, it proposes to increase the importance of quality in educational institutions where the research will be strengthened by giving enrichment and strengthening of institutions to provide better tools for learning and competitive advantage to the population.</p>

7	<b>PALABRAS CLAVES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía.</li> <li>• Autoevaluación.</li> <li>• Calidad.</li> <li>• Institucional.</li> <li>• Modelo EFQM.</li> <li>• Adaptabilidad Institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development.</li> <li>• Guidelines.</li> <li>• Efqm model.</li> <li>• Institutional adaptation.</li> <li>• Organizational changes.</li> <li>• Quality.</li> <li>• Competitive advantage.</li> </ul>
8	<b>SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO</b>	Sector Educativo.	
9	<b>TIPO DE ESTUDIO</b>	Plan de Mejoramiento.	
10	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un plan de mejoramiento Institucional donde se establezcan los componentes fundamentales para una ruta factible de autoevaluación Institucional que contribuya eficazmente a la preparación y adaptación de un modelo de calidad como el EFQM en el George Washington School.</li> </ul>	
11	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir con formatos y guías que ayuden a la incorporación del concepto de gestión de calidad.</li> <li>• Optimizar recursos que posea la Institución para añadir innovación a procesos y resultados con miras a la implementación del modelo pedagógico.</li> <li>• Contabilizar y capitalizar la necesidad que se tiene de recurso y capital humano para generar en una institución educativa un programa encaminado hacia la calidad.</li> <li>• Proyectar financieramente los costos y beneficios que puede tener la Institución en el transcurso de la implementación del Proyecto.</li> </ul>	

12	RESUMEN GENERAL	<p>Las reformas educativas durante la última década han hecho un evidente cambio organizacional, dando un elemento central en las Instituciones Educativas como lo son la calidad y excelencia Institucional.</p> <p>Las instituciones educativas como centro de reformas han sido y serán un espacio donde se llevan a cabo diversas actividades de cambio y reestructuración organizacional como la medición de la calidad y la evaluación de los resultados.</p> <p>Los esfuerzos por mejorar la gestión y la aplicación de estrategias como lo son la certificación de calidad en Instituciones mejoran la equidad y el rendimiento interno del sistema educativo, en este contexto, la gestión institucional, expresada en sus distintas dimensiones directiva, de comunidad, pedagógica, administrativa y financiera se instalan como una nueva forma de ver la institución educativa, que se moviliza hacia el logro de sus propósitos y desarrolla su capacidad para articular los procesos internos y concentrar todos sus esfuerzos hacia la consolidación de un Proyecto Educativo Institucional amplio con aplicación y enfoque de calidad.</p> <p>Aun cuando el panorama de reformas pareciera favorable en la práctica, las realidades educativas han probado ser difíciles de transformar, pues si bien se cuentan con muchos logros, el desarrollo de este proceso se puede dar de manera muy desigual y con bajo impacto Institucional. Es por ello, que este proyecto se enfrenta a esta realidad haciendo necesario señalar múltiples retos a los que la institución educativa se debe enfrentar si quiere responder de manera eficiente y oportuna a las demandas y nuevos retos pedagógicos y organizacionales que enfrenta el país.</p> <p>El primero de estos retos es construir una identidad Institucional, proceso que implica el establecimiento de una visión compartida, de una propuesta pedagógica común, la promoción de ambientes para la convivencia y la socialización y, en general, la articulación de los diversos elementos de su funcionamiento, desde la administración hasta el trabajo en equipo de los miembros de las diferentes áreas y comunidad educativa.</p> <p>El mejoramiento de las instituciones educativas parte del reconocimiento de la manera cómo están desarrollando su labor. Así permite establecer los procesos que se encuentran afianzados en la institución y han demostrado su capacidad de generar los resultados esperados, así como los que requieren ser fortalecidos.</p> <p>La herramienta por excelencia para llevar a cabo este proyecto es la autoevaluación porque permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de las acciones y del resultado de los procesos de la institución.</p> <p>Esto con el fin de establecer un balance de fortalezas y oportunidades que permiten elaborar un plan de mejoramiento institucional. Por principio, la autoevaluación se sustenta en una reflexión metódica, fundada en el análisis de diferentes referentes, documentos e indicadores que permiten a los miembros de la comunidad educativa emitir juicios sobre la gestión escolar.</p> <p>Por esto y mucho mas esta guía o ruta planteada en este proyecto de mejoramiento parte como plan de iniciación a un proceso de calidad y excelencia Institucional, el alcance de este proyecto no es inmediato debe ser un sobretodo un compromiso Institucional de alto nivel participativo y realista sin embargo el desarrollo, la oportunidad y la pertinencia de esta iniciativa puede conllevar con el paso del tiempo a una grata experiencia Institucional que parta de la conciencia organizacional y permita fácilmente la implementación de modelos de excelencia y calidad Institucional.</p>
----	-----------------	--

<p>13</p>	<p>CONCLUSIONES.</p>	<p>El modelo de excelencia EFQM, ha venido desarrollando durante años un esquema profundo de reconocimiento en el que organizaciones europeas han logrado grandes avances en cuanto a comunicación organizacional se refiere.</p> <p>Esta clase de comunicación es especialmente importante por que abarca todos los procesos tanto administrativos como productivos en una compañía.</p> <p>Si las empresas colombianas lograrán determinar con certeza cuáles son sus debilidades y a la vez sus fortalezas serán viables y convenientes empezar a trabajar sobre ellas.</p> <p>Para el caso específico de Colombia, que ha venido dando nuevos aportes al mundo globalizado con el auge de pequeñas y medianas empresas; conformadas con altos grados de dinamismo e ideas tomar como herramienta de trabajo y de mejoramiento El modelo de excelencia europeo, sería un gran acierto.</p> <p>Múltiples experiencias de negocios y de nuevos acuerdos pueden estar tambaleándose por la falta de perfección en cuanto a servicios y procesos en una empresa se refiere. Para cualquier producto ya sea tangible o intangible la relación final con el cliente acarrea una gran responsabilidad, por tanto esta última impresión debe ser en términos de negocios "perfecta".</p> <p>Esta percepción se alcanza mediante este Modelo ampliamente utilizado alrededor de Europa, no obstante por sus logros y efectividad es accesible a costos altísimos que empresas del primer mundo difícilmente podrían cubrir. Para lo cual y gracias a rutas piloto inspiradas en las teorías, modelos, planificaciones, autoevaluaciones, diagnósticos, planes de comunicación organizacional tanto interna como externa a mediana escala podremos dar un atisbo de lo que en Colombia puede estar gestionándose.</p> <p>Una vez aplicadas las pruebas iniciales, lograremos llegar al punto en el que como empresarios diagnosticaremos junto a nuestro equipo de trabajo la autoevaluación, cuyos resultados nos servirán como materia prima para iniciar nuestro proceso de mejoramiento.</p> <p>la aplicación de un modelo de calidad como el efqm en este proyecto resulta ser un modelo de calidad apropiado y pertinente ya que es uno de los más importantes y relevantes en el ámbito educativo aclarando que este modelo es el más utilizado en Europa con más de 20.000 organizaciones, facilitando un diagnóstico sistemático de todas las áreas de la organización, ya que suministra reglas de análisis ampliamente validadas por la experiencia dando coherencia a la gestión y conocer la situación actual de la organización; su objetivo básico es divulgar conceptos básicos de calidad total y entrenar a las personas designadas por la dirección de la organización en el manejo del formulario de evaluación, antes del inicio del proyecto.</p> <p>Con este proyecto se pretende fomentar la creación de una cultura Institucional de autoevaluación permanente a través de la participación proactiva de toda la comunidad por medio de mecanismos democráticos basándose en los valores de: Transparencia y honestidad, al transmitir la información de las acciones y decisiones necesarias para el desarrollo de nuevas actividades, y así lograr la confianza mutua, la participación y el compromiso responsable de todos. La búsqueda de equidad, promoviendo la igualdad, justicia, equilibrio e imparcialidad en la toma de decisiones que involucren a los usuarios. Se debe interactuar interdisciplinariamente compartiendo información en la construcción de proyectos entre los programas curriculares, esforzándose por respetar las opiniones individuales y aceptándolas como una contribución positiva. Se debe ser consciente que es un trabajo en equipo que implica relaciones humanas. Se destaca la importancia de un sistema de CALIDAD dentro de una compañía en</p>
-----------	----------------------	--

	<p>especial en el ámbito educativo, basándonos en la competencia tan elevada que podemos encontrar hoy en día tanto a nivel nacional como internacional. Ya que el cliente en muchas ocasiones basa su ejercicio de compra en el precio y otras en la CALIDAD del producto, de ahí que nuestro objetivo principal debe ser encontrar el equilibrio entre la sostenibilidad de la Institución como empresa y la oferta de un servicio de alta calidad.</p> <p>La CALIDAD cada vez forma una parte más fundamental en el desarrollo de cualquier Institución y como tal debemos ser conscientes de asumir los costes derivados de esta, ya que al final del proceso la rentabilidad hablará por sí misma aportando una serie de beneficios muchas veces apreciables y en otras ocasiones ocultos en el aprovechamiento del ciclo corporativo (no desechar materiales, no perder horas en recuperar daños, imagen corporativa, entre otros).</p> <p>Antes de la aplicación de una guía o el análisis de modelos hay que asumir que cualquier tipo de innovación o reestructuración organizacional se requiere mejorar las relaciones humanas en la empresa como base para la implementación de los sistemas de calidad total, lo cual permitirá el logro de los objetivos trazados.</p> <p>En segundo lugar se subraya la importancia crucial que tiene tanto para el logro del mayor nivel de calidad, como para la reducción de costos y el logro de un óptimo nivel competitivo, la puesta en práctica de Sistema Preventivos. La aplicación de dicho sistema conlleva a la obtención de menores costes por fallas internas y externas, como así también menores costes de evaluación.</p> <p>En tercer lugar se describe un proceso de gestión de la calidad que partiendo de los factores críticos para los clientes y consumidores, procede a establecerse los fallos críticos, mayores y menores a los cuales deben prestarse atención mediante las correspondientes medidas preventivas.</p> <p>El objetivo estratégico, el cual deberá monitorearse mediante una matriz de puntajes de calidad es lograr productos y servicios cuyos factores críticos tengan un 100% de puntajes positivos, o sea con un nivel de defectos por debajo de los máximos aceptables, o lo que es lo mismo con niveles de calidad superiores al mínimo.</p> <p>La prevención no sólo es posible y necesaria, sino también una obligación para toda empresa que pretenda mayores niveles de: rendimiento sobre la inversión, valor agregado por empleado, satisfacción de los clientes y participación en el mercado. En un mercado global signado en la lucha por la competitividad, sólo lograrán sobrevivir a mediano y largo plazo aquellas empresas con un enfoque preventivo y proactivo.</p> <p>En ese marco la estrategia de calidad y mejora continua permitirá obtener respuestas ganadoras a aquellas empresas que por medio de la planificación y el control de gestión, determinen y controlen con eficacia la marcha de la empresa hacia el logro de su visión. En síntesis esta propuesta se basa en la realización de un ejercicio sistemático de autoevaluación, constituye una experiencia que demuestra la necesidad de agenciar procesos sistemáticos y rigurosos al interior de las Instituciones educativas, para lograr que se produzca una cultura de calidad basada en una organización administrativa y directiva al servicio del desarrollo humano. Este trabajo además permitió poner en evidencia la importancia de asumir los procesos Institucionales desde una perspectiva planificada, racional y coherente, que supere la improvisación y la toma de decisiones a partir del sentido común exclusivamente.</p>
--	---

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amezcua M. El protocolo de investigación. En: Frías Osuna A. Salud Pública y educación para la salud. Barcelona: Masson;2001. p.189-99.</li> <li>• BATES, A.W. (2001). Cómo gestionar el cambio tecnológico. Barcelona: Gedisa.</li> <li>• BAUTISTA, Antonio (1994) "El papel de los intelectuales y la no neutralidad de la tecnología: razones para un uso crítico de los recursos en la enseñanza". Revista de educación, 303, pp. 243-260.</li> <li>• BLAZQUEZ, F. (1993)."El espacio y el tiempo en los centros educativos". En LORENZO, M.; SÁENZ BARRIO, O: Organización Escolar. Una perspectiva ecológica, p. 346" Alcoy: Márfil</li> <li>• Boulvain, M. Research Protocol. [citado en 2003]. Disponible en URL: <a href="http://www.gfmer.ch/Endo/Lectures_10/Reseau.htm">http://www.gfmer.ch/Endo/Lectures_10/Reseau.htm</a></li> <li>• Cazau P. Guía de metodología de la investigación. [citado en 2002 ]. Disponible en URL:<a href="http://www.galeon.com/pczau/guia_met_01.htm">http://www.galeon.com/pczau/guia_met_01.htm</a></li> <li>• CLARES, José (2000)."Orientación educativa y NNTT". Comunicación y Pedagogía, 165, pp. 35-42".</li> <li>• Contandriopoulos AP, Champagne F, Potvin L, Denis JL, Boyle P. Preparar un proyecto.</li> <li>• DOHERTY, Geoffrey. Desarrollo de sistemas de calidad en la educación. Madrid, La Muralla, S.A., 1997.</li> <li>• el proyecto de investigación. [citado en 2002]. Disponible en URL <a href="http://www.universi.net/CatalogaXXI/pub/ir.asp?IdURL=126435&amp;IDC=1001&amp;IDP=ES&amp;IDI">URL:http://www.universi.net/CatalogaXXI/pub/ir.asp?IdURL=126435&amp;IDC=1001&amp;IDP=ES&amp;IDI</a></li> <li>• Elaboración del protocolo o proyecto de investigación. Disponible en <a href="http://aps.sld.cu/bvs/materiales/meto-investigacion/bibliografia.htm">URL:http://aps.sld.cu/bvs/materiales/meto-investigacion/bibliografia.htm</a></li> <li>• Eng A, Cantero M, Vergara D.</li> <li>• ESTEBARANZ, A (1994). Didáctica e innovación curricular. Sevilla: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.</li> <li>• ESTEVE, José M. (2003). La tercera revolución educativa. Barcelona: Paidós.</li> <li>• Estructura del un proyecto de investigación. Disponible en URL: <a href="http://galeon.com.finanzas/estructura%20del%20proyecto%20albreto.htm">http://galeon.com.finanzas/estructura%20del%20proyecto%20albreto.htm</a></li> <li>• Estructura general de un proyecto de investigación. [citado en 2000]. Disponible en URL: <a href="http://www.saludtab.gob.mx/binarios/investigacion/estructura.doc+Proyecto+de+investigaci%C3%B3n,+metodolog%C3%ADa&amp;hl=es&amp;ie=UTF-8">http://www.saludtab.gob.mx/binarios/investigacion/estructura.doc+Proyecto+de+investigaci%C3%B3n,+metodolog%C3%ADa&amp;hl=es&amp;ie=UTF-8</a></li> <li>• Farell GE, Egaña E, Fernández F. Investigación científica y nuevas tecnologías. La Habana:Científico Técnica; 2003.</li> <li>• GAIRÍN, J., DARDER, P. (1995). Organización y Gestión de Centros Educativos Barcelona: Praxis-</li> <li>• GARCÍA HOZ, V. (1975). Organización y dirección de centros educativos. Madrid: Cincel.</li> <li>• GONZÁLEZ SANMAMED, Mercedes (2007). "Las TIC como factor de innovación y mejora de la calidad de la enseñanza". En CABERO, Julio. Tecnología Educativa. Madrid: MacGraw Hill</li> <li>• Guerrero N. La elaboración de los proyectos de investigación. [citado en 2001]. Disponible en URL: <a href="http://www.monografias.com/trabajos/elabproyec/elabproyec.shtmlLA">http://www.monografias.com/trabajos/elabproyec/elabproyec.shtmlLA</a></li> <li>• Guía 1. Formulación y presentación del proyecto de investigación. [citado en 2002]. Disponible en URL: <a href="http://www.ut.edu.co/investigacion/seriados/3/guia1.htm">http://www.ut.edu.co/investigacion/seriados/3/guia1.htm</a></li> <li>• Guía para escribir un protocolo de investigación.[citado en 2002 ]. Disponible en URL: <a href="http://www.paho.org/Spanish/HDP/HDR/RPG/Guia-Protocolo-Investigacion.htm">http://www.paho.org/Spanish/HDP/HDR/RPG/Guia-Protocolo-Investigacion.htm</a></li> <li>• Guía para la confección de un proyecto de investigación. [citado en 1999 ]. Disponible en URL: <a href="http://jagua.cfg.sld.cu/~celorio/Proyecto.htm">http://jagua.cfg.sld.cu/~celorio/Proyecto.htm</a></li> <li>• Guía para la elaboración de un protocolo de investigación. Disponible en URL: <a href="http://www.segg.es/segg/pdf/loUltimo/unidadSEGGApooyo/guiaElaboracionProtocoloInvestigacion.pdf">http://www.segg.es/segg/pdf/loUltimo/unidadSEGGApooyo/guiaElaboracionProtocoloInvestigacion.pdf</a></li> <li>• Henriquez E , Zepeda MI. Preparación de un proyecto de investigación. Cienc Enferm 2003;9:23-8.</li> <li>• Instruction for preparing a research protocol. [citado en 2000]. Disponible en URL: <a href="http://www.chsd.org/documents/IBR%20Forms/INSTRUCTION%20FOR%20PREPRING%20RESEARCH%20PROTOCOL.doc">http://www.chsd.org/documents/IBR%20Forms/INSTRUCTION%20FOR%20PREPRING%20RESEARCH%20PROTOCOL.doc</a></li> <li>• investigación. Barcelona: SG ed; 1991.</li> <li>• Jiménez R. Metodología de la Investigación. Elementos básicos para la investigación clínica. La Habana: ECIMED; 1998.</li> <li>• LESOURNE, Jacques: Educación y sociedad. Barcelona, Gedisa, 1993.</li> <li>• LORENZO DELGADO, Manuel (1997). La organización y gestión del centro educativo: análisis de casos prácticos. Madrid: Universitas, SA</li> <li>• LORENZO DELGADO, Manuel (2003). "Nuevos modelos de escolarización", Temáticos Escuela Española, nº8</li> <li>• Manual de presentación de protocolos. Disponible en URL: <a href="http://www.salud.gob.mx/unidades/dgces/doctosFuente/lineamientos/protocolo.html">http://www.salud.gob.mx/unidades/dgces/doctosFuente/lineamientos/protocolo.html</a></li> <li>• Metodología de la investigación en la APS . Disponible en URL: <a href="http://bvs.sld.cu/libros_texto/mgi_tomoi/capitulo11.htm">http://bvs.sld.cu/libros_texto/mgi_tomoi/capitulo11.htm</a></li> <li>• MODELOS DE ESCOLARIZACIÓN (Manuel Lorenzo, 2003, Temáticos Escuela Española, nº8)</li> <li>• Morero LM. Algunas consideraciones sobre el diseño del protocolo de investigación. [citado en 2002]. Disponible en URL : <a href="http://www.seh-lelha.org/protocolo.htm">http://www.seh-lelha.org/protocolo.htm</a></li> <li>• NEWMAN, D. (1992). "El impacto del ordenador en la organización de la escuela: perspectiva para la investigación". Comunicación, Lenguaje y Educación, 13, 23-35"</li> <li>• O.C.D.E.: Escuelas y calidad de la enseñanza. Barcelona, Paidós, 1991.</li> <li>• OCDE (2001) Schooling for tomorrow: Trends and escenarios. Paris: CERI-OECD</li> <li>• Pérez JG. Normatividad para la elaboración de una propuesta de proyecto de investigación. Disponible en URL: <a href="http://www.monografias.com/trabajos11/norma/norma.htm">http://www.monografias.com/trabajos11/norma/norma.htm</a></li> </ul>
----	------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pierre Cachet. Introduction.EFQM ANNUAL REPORT 2010-2011 [en línea].EFQM: European Foundation for Quality Management, pp.3 [citado27Julio2011].Disponible en Internet:<a href="http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQM%20Annual%20Report%202010.pdf">http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQM%20Annual%20Report%202010.pdf</a></li> <li>• Pita Fernández S. Elementos básicos en el diseño de un estudio.[citado en 2001]. Disponible en URL: <a href="http://www.fisterra.com/mbe/investiga/1diseño/1diseño2.pdf">http://www.fisterra.com/mbe/investiga/1diseño/1diseño2.pdf</a></li> <li>• Raminger L. Metodología de la investigación. [citado en 2002]. Disponible en URL: <a href="http://www.bioetica.bioetica.org/investigando2.html">http://www.bioetica.bioetica.org/investigando2.html</a></li> <li>• REYES, Alejandro: Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases. México, Ed. Trillas, S. A., 1998.</li> <li>• REYES, Alejandro: Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases. México, Ed. Trillas, S. A., 1998.</li> <li>• REYES, Alejandro: Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases. México, Ed. Trillas, S. A., 1998.</li> <li>• ROBLES, Esperanza, FERNÁNDEZ, Enrique, VIZOSO, Clara (1996). "Sistema educativo: 'Aula Inteligente'". Actas de las Jornadas de Informática Educativa 1996." Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).</li> <li>• ROBERTO HERNANDEZ SAMPIER. Metodología de la investigación, Tercera edición, México, Mc Graw Hill, 2003. Cap. Quinto, p. 114-136.</li> <li>• SALINAS, Jesús (1995). "Organización Escolar y redes: los escenarios de aprendizaje". En CABERO, J. Y MARTÍNEZ, F. Nuevos canales de comunicación en la enseñanza. Pp. 91-120" Madrid. Centro de Estudios Ramon Areces.</li> <li>• SAMMONS, HILLMAN , MORTIMORE (1998). Características clave de las escuelas efectivas. México: Secretaría de Educación Pública</li> <li>• SANJUÁN, Manuel: Ciencias de la educación: Pedagogía fundamental. Zaragoza, Librería General, 1974.</li> <li>• SANTOS, Eduardo (1996). "Proyecto ACOT. Apple classrooms of tomorrow". Revista Comunicación y Pedagogía, 141, pag. 26-29"</li> <li>• SANZ, Mercè (2000). "Experiencia educativa: factores de calidad y NNNT". Comunicación y Pedagogía, 164, pp. 65-71"</li> <li>• SECADURA, T., MARTÍN, E. (1992). La gestión económica informatizada de los centros docentes no universitarios. Madrid: Escuela Española.</li> <li>• SEVILLANO GARCÍA, Mª Luisa (2004) Estrategias innovadoras para una enseñanza de calidad. Madrid: Pearson Educación</li> <li>• SORIA, Óscar: Calidad, eficiencia y equidad en la educación superior. Jalisco, Universidad Autónoma de Guadalajara, 1986.</li> <li>• Stephen B, Hulley, Steven R. Cummings. Diseño de la investigación clínica. Un enfoque epidemiológico. Barcelona: Doyma; 1993.</li> <li>• TÉBAR BELMONTE, Lorenzo (2003). El perfil del profesor mediador. Madrid: Santillana</li> <li>• TEDESCO, JC (1995). El nuevo pacto educativo. Educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna. Madrid: Anaya</li> <li>• UPC (2002). Sistemas de calidad en la UPC <a href="http://www.upc.es/qualitat/">http://www.upc.es/qualitat/</a></li> <li>• Velázquez M. Metodológico para elaborar un proyecto de investigación. Parte II. Rev Mex.</li> </ul>
--	---

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA