



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSTGRADO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSTGRADO**

DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Tesis

**MODELO SISTÉMICO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA
REGULAR DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE**

**Presentada para obtener el Grado Académico de Doctor en
Ciencias de la Educación**

AUTOR: MG. LUIS AMADO BARRERA ARRESTEGUI

ASESOR: DR. MARIO SABOGAL AQUINO

MODELO SISTÉMICO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE

LUIS AMADO BARRERA ARRESTEGUI
AUTOR

Presentada a la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencia Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado de: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

APROBADO POR:

Dr. Félix Aquileo López Paredes
Presidente

Dra. María Elena Segura Solano
Secretario

Dr. Manuel Antonio Bances Acosta
.

*A Valkiria, mi hija y a sus
contemporáneos con la esperanza
que tengan un futuro mucho mejor
que el nuestro.*

*A Jenny, mi esposa, por su
amoroso y total apoyo.*

Agradecimientos

Esta investigación ha recibido los comentarios e información de funcionarios de diferentes instituciones educativas, educadores y educadoras que han demostrado interés, desprendimiento y sobre todo la voluntad de mejorar nuestro sistema educativo; a todos ellos mi agradecimiento.

Así mismo, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todos y cada uno de los profesores y profesoras del *Programa Doctoral en Ciencias de la Educación* de la *Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación* de la *Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo* de Lambayeque en Perú; ellos han compartido su conocimiento y experiencia con generosidad.

Mi agradecimiento particular al Dr. Mario Sabogal Aquino, Asesor de la presente Tesis, por su crítica severa y objetiva, por su motivación constante y sobre todo por compartir su *weltanschauung*.

Resumen

Esta investigación propone un *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque* con la finalidad de reducir o eliminar las deficiencias expresadas en los resultados del proceso de acreditación: Instituciones Educativas con Comisiones de Autoevaluación Registradas, Instituciones Educativas en Evaluación Externa e Instituciones Educativas Acreditadas. A la fecha, abril del 2017; ninguna institución educativa básica regular de la Región Lambayeque está acreditada; sin embargo, esta deficiencia es estructural al sistema educativo y el patrón es similar en todo el Perú; por lo tanto, tomando como fundamento la Teoría General de Sistemas, la Teoría del Conocimiento, la Teoría de la Información, la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Calidad, se presenta el modelo teórico y una propuesta para su desarrollo; el cual puede ser implementado en cualquier tipo de institución educativa con similares propósitos; por lo tanto, se espera que este estudio genere nuevas líneas de investigación aplicada.

Palabras clave

Instituciones Educativas; Acreditación; Gestión del Conocimiento; Teoría General de Sistemas; Gestión de la Calidad.

Abstract

This research proposes a *Systemic Model for Quality Management in Institutions of Basic Education from Lambayeque Region* in order to reduce or eliminate the deficiencies stated in the results of the accreditation process: Educational Institutions with Registered Self-Assessment Commissions, Educational Institutions in External Evaluation and Accredited Educational Institutions. To the date; no basic school is accredited in Lambayeque Region; however, this deficiency is structural to the education system and the pattern is similar throughout Peru; therefore, taking as a basis The General Theory of Systems, Knowledge Theory, Information Theory, Knowledge Management and Quality Management, the theoretical model and a proposal for development is presented; which can be implemented in any type of educational institution with similar purposes; so this study is expected to generate new lines of applied research.

Keywords

Educational Institutions; Accreditation; Knowledge Management; General Systems Theory; Quality Management.

Resumo

Esta pesquisa propõe um modelo sistêmico para a *Gestão da Qualidade nas Instituições de Educação Básica da Região Lambayeque*, a fim de reduzir ou eliminar as deficiências indicadas nos resultados do processo de acreditação: Instituições de ensino com comissões de autoavaliação registradas, instituições de ensino em avaliação externa e instituições de ensino credenciadas. À na data; nenhuma instituição de educação básica da Região Lambayeque é acreditada; no entanto, esta deficiência estrutural do sistema de ensino e o padrão é semelhante em todo o Peru; Portanto, tomando como base a Teoria Geral dos Sistemas, Teoria do Conhecimento, Teoria da Informação, Gestão do Conhecimento e Gestão da Qualidade, é apresentado o modelo teórico e uma proposta para o desenvolvimento; que ele pode ser aplicado a qualquer tipo de instituição de ensino com fins similares; de modo que este estudo está previsto pode gerar novas linhas de investigação aplicada.

Palavras-chave

Instituições de Ensino, Acreditação, Gestão do Conhecimento, Teoria Geral de Sistemas, Gestão da Qualidade.

Índice de Contenido

Índice de Contenido	vii
Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras	ix
Presentación.....	x
Capítulo 1: Introducción	14
1.1. Demografía.....	15
1.2. Origen y Tendencias.....	27
1.3. Contexto	38
1.4. Metodología.....	39
1.5. Conclusiones del Capítulo 1.	45
Capítulo 2: Fundamentos para un Modelo Sistémico de Gestión de la Calidad en Instituciones Educativas.	47
2.1. Teoría del Conocimiento: Epistemología.	47
2.2. Teoría General de Sistemas.	52
2.3. Teoría de la Información	55
2.4. Gestión del Conocimiento.....	58
Ciclo de Gestión del Conocimiento.....	60
2.5. Gestión de la Calidad.	64
2.6. Instituciones Educativas.	73
2.7. Conclusiones del Capítulo 2.	83
Capítulo 3: Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular.....	86
3.1. Presentación y Análisis de Resultados.	86
3.2. Modelo Teórico.....	105
3.3. Propuesta de Desarrollo.	109
3.4. Conclusiones del Capítulo 3.	144
Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones	146
4.1. Conclusiones.	146
4.2. Recomendaciones.....	150
Referencias	152
Anexos	163
Anexo 1: Instituciones de Educación Básica de Lambayeque Registradas en SINEACE. .	164
Anexo 2: Proceso de Revisión de la Literatura	165
Anexo 3: Cuestionario	170
Anexo 4: Matriz de Estándares de Calidad.....	171
Anexo 5: Inventario Documental.....	187
Anexo 6: Formatos de Evaluación y Seguimiento	196

Índice de Tablas

Tabla 1: Población Total Estimada Perú y Lambayeque: 1995-2025.	15
Tabla 2: Indicadores Demográficos Perú y Lambayeque: 2010-2015.	16
Tabla 3: PBI y PBI per cápita, miles de nuevos soles Perú y Lambayeque: 2010 - 2013.	17
Tabla 4: Indicadores de Empleo Perú y Lambayeque: 2009 - 2014.	17
Tabla 5: Indicadores de Tecnología de la Información y Comunicación Perú y Lambayeque: 2010 - 2014.	18
Tabla 6: Analfabetismo y Nivel de Educación Perú y Lambayeque: 2009 - 2014.	19
Tabla 7: Número de Alumnos(as) Matriculados en el Sistema Educativo Perú y Lambayeque: 2010 - 2014.	19
Tabla 8: Instituciones Educativas y Programas del Sistema Educativo en Lambayeque: 2016.	20
Tabla 9: Instituciones Educativas EBR, Lambayeque: 2016.	20
Tabla 10: Gasto Público (S/.) por Alumno en Educación Básica Regular Perú Lambayeque: 2010 - 2013.	21
Tabla 11: Número de Alumnos Matriculados en el Sistema Educativo Básico Regular Perú Lambayeque: 2010 - 2014.	21
Tabla 12: Docentes EBR en Lambayeque: 2016.	22
Tabla 13: Número de Instituciones Educativas en Proceso de Acreditación en la Región Lambayeque	35
Tabla 14: Estado del Proceso de Acreditación en la Región Lambayeque.	36
Tabla 15: Etapas del Ciclo de Gestión del Conocimiento.	61
Tabla 16: Fases del Ciclo de Inteligencia Competitiva.	63
Tabla 17: Síntesis de la Matriz de Evaluación para la Acreditación de Instituciones de Educación Básica Regular: Primaria-Secundaria y Educación Inicial: Ciclos I y II.	82
Tabla 18: Síntesis Encuestados: Procedencia, Nivel, Rol.	88
Tabla 19: Instituciones Educativas: Estado de la Planificación, Ejecución, Monitoreo y Evaluación.	93
Tabla 20: Adaptación Semántica del Ciclo de Mejora Continua	106
Tabla 21: Alineación Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad vs. Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica.	113
Tabla 22: Fuentes de Información para la Gestión de la Calidad en Instituciones Educativas	114
Tabla 23: Fuentes Guía para la Gestión de la Calidad en Instituciones Educativas	116
Tabla 24: Conocimiento Producido por la Gestión de la Calidad en Instituciones Educativas	117
Tabla 25: Síntesis Fuentes Documentales	120
Tabla 26: Síntesis del Macroproceso de Transformación	121
Tabla 27: Metas Esperadas	143

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo en Espiral de Conversión del Conocimiento Tácito a Explícito.	59
Figura 2: Ciclo de Gestión del Conocimiento Síntesis Gráfica.	61
Figura 3: Ciclo de Shewhart.	70
Figura 4: Rueda de Deming.	71
Figura 5: Ciclo PDCA Japonés.	72
Figura 6: Círculo de Control - Ciclo de Ishikawa.	72
Figura 7: Ciclo PHVA y Ciclo de Ishikawa Síntesis Gráfica.	72
Figura 8: Proceso de Mejora Continua.	73
Figura 9: Modelo de Acreditación IEBR Síntesis Gráfica.	82
Figura 10: Porcentaje de Instituciones Educativas en Proceso Formal de Acreditación. ...	89
Figura 11: Porcentaje de Instituciones Educativas Registradas en SINEACE.	90
Figura 12: Razones por la que No han Iniciado Proceso de Acreditación.	90
Figura 13: Instituciones Educativas con Sistema de Gestión de Calidad.	92
Figura 14: Instituciones con Docentes Capacitados en Acreditación.	92
Figura 15: Percepción sobre las Acciones de Planificación Participativa.	95
Figura 16: Percepción sobre Información de las Acciones Ejecutadas.	96
Figura 17: Percepción sobre la Ejecución de Acciones Planificadas.	97
Figura 18: Percepción sobre el Presupuesto Asignado.	98
Figura 19: Percepción de la Evaluación de las Acciones Ejecutadas.	99
Figura 20: Percepción sobre Acciones Correctivas.	100
Figura 21: Percepción sobre Propuesta de Planes de Mejora.	101
Figura 22: Adaptación Semántica del Ciclo de Mejora Continua.	107
Figura 23: Ciclos de Transformación del Modelo.	108
Figura 24: Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque.	109
Figura 25: Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad vs. Modelo de Acreditación IEBR.	110
Figura 26: Proceso de Generación de Conocimiento.	117

Presentación

Las Instituciones de Educación Básica Regular Públicas y Privadas de Perú son comunidades de aprendizaje y principales instancias de gestión del sistema educativo descentralizado; tienen por finalidad el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes; finalidad que se espera se alcance con un grado pertinente de calidad.

Uno de los principales referentes de calidad es el *Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica* del Sistema Nacional de Acreditación de la Calidad Educativa, SINEACE, puesto que sus criterios de calidad permiten implementar la mejora continua en las Instituciones Educativas que inician su proceso de acreditación.

La autoevaluación marca el inicio del proceso de acreditación y es el Estado Peruano, a través, del Ministerio de Educación y del SINEACE, el que lo estimula y promueve como política.

Sin embargo, a noviembre del 2016, de las 105597 Instituciones de Educación Básica Regular que existen a nivel nacional, sólo 578 tienen registrado en SINEACE su proceso de autoevaluación, lo cual representa el 0,55% a nivel nacional; este porcentaje llega a 0,70% en la Región Lambayeque.

Es decir, la eficacia del Sistema de Acreditación Nacional es tendiente a 0%, bastaría observar que a este ritmo se necesitarían varias décadas para tener a todas las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular con su proceso de autoevaluación iniciado formalmente.

A partir de estas observaciones, podemos afirmar que, en el contexto de estudio y su proceso de Gestión de la Calidad, existen problemas factoperceptibles, a los que se ha denominado *deficiencias*.

El *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque*, propuesto en este estudio, se define y desarrolla a través de la interacción entre el Ciclo de Mejora Continua y el Ciclo de Gestión del Conocimiento; estos dos componentes son los que al interactuar proveen el proceso de transformación y retroalimentación al sistema, así como, de las características de equifinalidad y homeostasis.

El Modelo Sistémico propuesto, tiene como objetivo la reducción de las Deficiencias en la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque; lo cual permita incrementar el número de Instituciones Educativas que inicien formalmente su proceso de acreditación.

Este informe del estudio realizado se articula en cuatro capítulos, un conjunto de anexos y las referencias utilizadas; para su redacción se tomó en cuenta el ISO 690 y el Manual de Estilo APA versión 6.

En el Capítulo1: Introducción, se presenta la demografía y el contexto en el sector educación donde se ha realizado el estudio; así mismo, los orígenes y las tendencias de lo que se investigará, tomando como fuentes aquellas que son oficiales y realizando el análisis de la literatura científica a nivel regional e internacional. Así mismo, se presenta la metodología que permitirá caracterizar la realidad estudiada.

En el Capítulo 2: Fundamentos para un Modelo Sistémico de Gestión de la Calidad en Instituciones Educativas, se expone la Teoría General de Sistemas, la Teoría del Conocimiento, la Teoría de la Información, la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Calidad, así como, los modelos de calidad referentes; construyendo en conjunto el cuerpo teórico de este estudio.

En el Capítulo 3: Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular; se discuten los resultados de la información obtenida. Se presenta el Modelo Sistémico y una propuesta para su desarrollo en cinco etapas: Sensibilización, Alineación, Macroproceso de Transformación, Aplicación a Nivel de Estándares y Evaluación General.

En el Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones; se exponen las conclusiones parciales que llevan a una conclusión general del estudio; finalmente, se realizan recomendaciones.

Deseo dejar constancia expresa que en este estudio no existe plagio de ninguna forma o naturaleza, los autores citados han sido correctamente referenciados; y, aun cuando se ha tenido mucho cuidado en la elaboración de este informe, cualquier error u omisión que se pudiera encontrar es de entera responsabilidad del Autor.

Luis Amado Barrera Arrestegui

Chiclayo, Lambayeque, Perú
Abril del 2017

Capítulo 1: Introducción

1.1. Demografía.

1.2. Origen y Tendencias.

1.3. Contexto.

1.4. Metodología.

1.5. Conclusiones del Capítulo.

Capítulo 1: Introducción

Esta Investigación propone un constructo transformador, que genere conocimiento nuevo sobre el *Proceso de Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque*; a partir del cual se puedan producir nuevas líneas de investigación aplicada.

En el ámbito de la Región Lambayeque, se observa que a marzo del 2017, de las 3339 Instituciones Educativas del Nivel Básico Regular de la Región Lambayeque, sólo 23 están en proceso de Autoevaluación (SINEACE, 2017b); es decir, en los diez años que lleva de establecido el Sistema Nacional de Acreditación de la Calidad Educativa, en la Región Lambayeque el desempeño de la autoevaluación es de 0,70%; lo cual evidencia Deficiencias en la Gestión de la Calidad en las Instituciones Educativas del Nivel Básico Regular de la Región Lambayeque. Esta Investigación tiene como objetivo elaborar un Modelo Sistémico que ayude a revertir estas cifras.

El Modelo Sistémico, como propuesta, se fundamenta en la Teoría General de Sistemas, la Teoría del Conocimiento, la Teoría de la Información, la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Calidad; teniendo como objetivo la reducción de las Deficiencias en la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque; lo cual permita incrementar el Número de Instituciones con Comisiones de Autoevaluación Registradas, el Número de Instituciones Educativas en Evaluación Externa y el Número de Instituciones Educativas Acreditadas.

1.1. Demografía.

Región Lambayeque

La Región Lambayeque se ubica al noroeste del Perú, entre las regiones de Piura, al norte; Cajamarca, al este; La Libertad, al sur y el Océano Pacífico, al oeste. Políticamente está dividida en 3 provincias: Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe y 33 distritos, siendo Chiclayo la ciudad capital (BCR, 2015). Tiene una extensión territorial, incluyendo las Islas Lobos de Afuera y Lobos de Tierra, de 14856,25 km², 1.16% de la superficie total del Perú. De éste total, 14838,25 km² es superficie continental y 18 km² es superficie insular oceánica. El espacio lambayecano, se extiende desde el paralelo 5° 28' 49.48" LS en el Norte hasta el paralelo 07° 10' 37.52" LS en el Sur, y desde el meridiano 79° 07' 20.60" LW en el extremo oriental hasta el meridiano 80° 37' 37.40" LW en el extremo occidental, en lo que corresponde a la superficie continental (GRL, 2011).

Tabla 1
Población Total Estimada Perú y Lambayeque: 1995-2025.

	Indicador	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2025
Perú	Tasa de crecimiento promedio anual de la población (%)	18.05	1.54	1.28	1.13	1.10	1.01	0.91
	Tasa de crecimiento promedio anual de la población (%)	-	1.53	1.08	0.91	0.82	0.73	0.64
Lambayeque	Población Total Estimada	995240	1084317	1150982	1207589	1260650	1309731	1354261
	Población Total Urbana	-	822602	899630	969941	1036201	-	-
	Población Total Rural	-	261715	251352	237648	224449	-	-

Fuente: INEI (2015a).

Elaborado por Luis Barrera.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015b) informa como última población censada en la Región Lambayeque a 1112868 personas, que representan el 4% de la población total del país; en la Tabla 1, se observa que la Tasa de crecimiento promedio anual de la población de Lambayeque tiene una tendencia decreciente y está por debajo del promedio nacional: así mismo, la población urbana es mayoritaria, 74%, con respecto a la rural, 26%; se observa, además, una tendencia creciente en la población urbana, con una tasa de 3% en promedio entre el 2000 al 2015.

La Tabla 2 muestra los principales indicadores demográficos de la Región Lambayeque; así, la Tasa de crecimiento para los años 2010 al 2015 es de 0,86% y la Tasa de Migración de -4,24%.

Tabla 2
Indicadores Demográficos Perú y Lambayeque: 2010-2015.

Indicadores Demográficos	Perú	Lambayeque
Fecundidad		
Nacimientos anuales: B	588 806	22 326
Tasa bruta de natalidad: b (por mil)	20	18,09
Tasa global de fecundidad	3	2,18
Tasa bruta de reproducción	1	1,06
Mortalidad		
Muertes anuales: D	167 289	6 485
Tasa bruta de mortalidad: d (por mil)	6	5,25
Esperanza de vida al nacer:		
Ambos sexos	73	76,08
Hombres	71	73,48
Mujeres	76	78,8
Tasa de mortalidad infantil: (por mil nacidos vivos)	19	17,07
Crecimiento Natural		
Crecimiento anual: B-D	421 517	15 841
Tasa de crecimiento natural: b-d (por cien)	1	1,28
Migración Interna e Internacional*/		
Migración neta anual: M	-82 800,2	-5 233
Tasa de migración neta: m (por mil)	-4	-4,24
Crecimiento Total		
Crecimiento anual: B-D+(-)M	338 716,8	10 608
Tasa de crecimiento total: b-d+(-)m (por cien)	1	0,86

*/ Referida a migrantes sobrevivientes al final del periodo.

Fuente: INEI (2015c).

Elaborado por Luis Barrera.

La Región Lambayeque ha aportado al PBI nacional 2,24% en promedio, entre los años 2010 al 2013, como se muestra en la Tabla 3; el PBI per cápita de la Región, para el mismo periodo, fue de S/. 7653, el cual se encuentra debajo del PBI per cápita promedio nacional que alcanzó S/. 13979.

Tabla 3
PBI y PBI per cápita, miles de nuevos soles Perú y Lambayeque: 2010 - 2013.

Indicador		2010	2011	2012	2013
Perú	PBI a precios corrientes	415489825	471657429	508542781	542115719
	PBI per cápita a precios constantes de 2007	12979	13660	14311	14966
Lambayeque	PBI a precios corrientes	9427245	10337759	11413621	12240589
	PBI per cápita a precios constantes de 2007	7024	7341	7959	8286

Fuente: INEI (2015d).
Elaborado por Luis Barrera.

En la Tabla 4, se muestra que entre los años 2009 al 2013, la Tasa de ocupación de la población de la Región Lambayeque, alcanzó el 96,11%, ligeramente superior al promedio nacional de 95,95% para el mismo periodo.

Tabla 4
Indicadores de Empleo Perú y Lambayeque: 2009 - 2014.

Indicador		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Perú	Población en edad de trabajar	20875037	21223493	21579449	21939862	22303370	22668626
	Población económicamente activa	15448241	15735716	15949090	16142123	16328844	16396377
	Tasa de desempleo de la población (%)	4,47	4,10	4,02	3,72	3,95	
Lambayeque	Población en edad de trabajar	863767	876756	889951	903246	916539	929758
	Población económicamente activa	630802	636694	633727	636171	647602	630555
	Tasa de desempleo de la población (%)	4,10	3,81	3,71	3,12	4,68	-

Fuente: INEI (2015d).
Elaborado por Luis Barrera.

Con respecto a los Indicadores de Tecnología de la Información y Comunicación de la Región, se observa en la Tabla 5, que entre los años 2010 - 2014 el porcentaje de Hogares con conexión a Internet, a pesar de ser bajo, muestra una tendencia creciente, alcanzando el 30,7%, así mismo, el porcentaje de usuarios de Internet alcanzó el 23,9%; es de destacar el alto porcentaje de Hogares con teléfono celular el cual alcanza al 88,1% de la población, estando por encima del promedio nacional.

Tabla 5
Indicadores de Tecnología de la Información y Comunicación Perú y Lambayeque: 2010 - 2014.

	Indicador	Unidad	2010	2011	2012	2013	2014
Perú	Hogares que tienen al menos una computadora	Porcentaje respecto del total de hogares	23.4	25.4	29.9	32.0	-
	Hogares que tienen servicio de Internet	Porcentaje respecto del total de hogares	13.0	16.4	20.2	22.1	-
	Hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular	Porcentaje respecto del total de hogares	73.1	75.2	79.7	82.0	84.9
	Población de 6 y más años de edad que hace uso de Internet	Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad	34.8	36.0	38.2	39.2	23.5
Lambayeque	Hogares que tienen al menos una computadora	Porcentaje respecto del total de hogares	22.2	22.7	26.0	30.7	-
	Hogares que tienen servicio de Internet	Porcentaje respecto del total de hogares	11.5	13.3	17.9	20.7	-
	Hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular	Porcentaje respecto del total de hogares	79.5	81.1	84.6	88.2	88.1
	Población de 6 y más años de edad que hace uso de Internet	Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad	28.8	28.3	29.0	30.8	23.9

Fuente: INEI (2015d).

Elaborado por Luis Barrera.

Sector Educación: Región Lambayeque

La Tasa de Analfabetismo para la población de quince años o más de la Región Lambayeque, sigue una tendencia decreciente similar al promedio nacional, alcanzando 6,3% en el 2014; así mismo, en la Tabla 6 se muestra que el 46,3% ha terminado la secundaria. En la Tabla 7, se observa que el número de matriculados en EBR al 2014 fue de 294052 estudiantes.

Tabla 6
Analfabetismo y Nivel de Educación Perú y Lambayeque: 2009 - 2014.

Indicador		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Perú	Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años (%)	7.6	7.4	7.1	6.2	6.2	6.3
	Nivel de educación alcanzado de la población de 15 años y más años de edad con educación primaria (%)	23.7	23.0	22.8	21.9	22.1	21.9
	Nivel de educación alcanzado de la población de 15 años y más años de edad con educación secundaria (%)	43.1	43.7	43.4	43.6	43.8	44.4
Lambayeque	Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años (%)	8.3	8.4	8.0	6.9	6.4	6.3
	Nivel de educación alcanzado de la población de 15 años y más años de edad con educación primaria (%)	26.0	25.8	25.4	25.5	25.2	23.7
	Nivel de educación alcanzado de la población de 15 años y más años de edad con educación secundaria (%)	43.7	45.1	46.2	44.4	45.0	46.3

Fuente: INEI (2015d).

Elaborado por Luis Barrera.

Tabla 7
Número de Alumnos(as) Matriculados en el Sistema Educativo Perú y Lambayeque: 2010 - 2014.

Indicador		2010	2011	2012	2013	2014
Perú	Sistema Educativo Nacional	8560949	8380838	8029602	8471338	8400421
	Básico regular	7689265	7551317	7214012	7591077	7542542
Lambayeque	Sistema Educativo Nacional	314625	318051	303223	325935	322262
	Básico regular	290052	292175	277599	297095	294052
	Área urbana	266965	270467	256831	275824	289088
	Área rural	47660	47584	46392	50111	33174
	Sector Público	228617	224926	207380	214270	211112
	Sector Privado	86008	93125	95843	111665	111150

Fuente: INEI (2015d).

Elaborado por Luis Barrera.

La Tabla 8 muestra que la Instituciones Educativas de Básica Regular de la Región Lambayeque son mayoritariamente de gestión pública, 67% versus 33%; mayoritariamente se encuentran en el área urbana, 64% versus 36%.

Tabla 8
Instituciones Educativas y Programas del Sistema Educativo en Lambayeque: 2016.

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Básica Regular	3339	2227	1112	2134	1205	1036	1191	1098	14
Inicial	1773	1300	473	1,100	673	637	663	463	10
Primaria	1096	696	400	649	447	252	444	397	3
Secundaria	470	231	239	385	85	147	84	238	1
Básica Alternativa	86	51	35	86	0	51	0	35	0
Básica Especial	13	12	1	13	0	12	0	1	0
Técnico-Productiva	49	24	25	49	0	24	0	25	0
Superior No Universitaria	43	14	29	43	0	14	0	29	0
Pedagógica	5	2	3	5	0	2	0	3	0
Tecnológica	37	11	26	37	0	11	0	26	0
Artística	1	1	0	1	0	1	0	0	0
Total	3530	2328	1202	2325	1205	1137	1191	1188	14

Fuente: ESCALE (2016).
Elaborado por Luis Barrera.

En la Tabla 9, se observa que la distribución de las instituciones educativas en las provincias de la Región Lambayeque es de 52%, 16% y 32%, para Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque, respectivamente. Así mismo, el 53% son del nivel inicial, 33% son del nivel primaria y 14% son del nivel secundaria.

Tabla 9
Instituciones Educativas EBR, Lambayeque: 2016.

Provincia	Básica Regular			
	Total	Inicial	Primaria	Secundaria
Chiclayo	1724	946	500	278
Ferreñafe	537	296	183	58
Lambayeque	1078	531	413	134
Total	3339	1773	1096	470

Fuente: ESCALE (2016).
Elaborado por Luis Barrera.

El Gasto Público por Alumno en la Región Lambayeque muestra una tendencia creciente, en la Tabla 10 se observa que durante el periodo 2010 al 2013 el gasto por alumno se incrementó en promedio 11%, 8% y 10%, en los niveles de inicial, primaria y secundaria, respectivamente.

Tabla 10
Gasto Público (S/.) por Alumno en Educación Básica Regular Perú Lambayeque: 2010 - 2013.

	Nivel	2010	2011	2012	2013
Perú	Inicial	1358	1525	1854	2123
	Primaria	1580	1688	1923	2301
	Secundaria	1862	1885	2326	2427
Lambayeque	Inicial	1000	1112	1099	1464
	Primaria	1221	1302	1330	1559
	Secundaria	1532	1603	2100	2118

Fuente: INEI (2015d).

Elaborado por Luis Barrera.

En el año 2014 el Número de Alumnos Matriculados en el Sistema Educativo Básico Regular en la Región Lambayeque fue de 294052 alumnos; porcentualmente distribuidos en 21%, 47%, y 33%, en los niveles de inicial, primaria y secundaria, respectivamente. En la Tabla 11, se muestra que el número total de matriculados en el Sistema Educativo Básico Regular tiende a ser constante, ya que para el periodo 2010 al 2014 tiene un crecimiento acumulado de 0,25%.

Tabla 11
Número de Alumnos Matriculados en el Sistema Educativo Básico Regular Perú Lambayeque: 2010 - 2014.

	Indicador	2010	2011	2012	2013	2014
Perú	Inicial	1393804	1373648	1387134	1585121	1631039
	Primaria	3735311	3643120	3436170	3504168	3454983
	Secundaria	2560150	2534549	2390708	2501788	2456520
	Total Nacional EBR	7689265	7551317	7214012	7591077	7542542
Lambayeque	Inicial	44611	47321	50636	60483	61390
	Primaria	143629	143331	134982	137790	136997
	Secundaria	101812	101523	91981	98822	95665
	Total Lambayeque EBR	290052	292175	277599	297095	294052

Fuente: INEI (2015d).

Elaborado por Luis Barrera.

Para el 2016, la Tabla 12 expone, que las 3339 Instituciones Educativas de la Región Lambayeque emplearon a 17 987 Docentes; los cuales se distribuyeron, según nivel, en 18%, 42% y 40%, en inicial, primaria y secundaria, respectivamente.

Tabla 12
Docentes EBR en Lambayeque: 2016.

Provincia	Básica Regular			
	Total	Inicial	Primaria	Secundaria
Chiclayo	11689	2109	4865	4715
Ferreñafe	1727	320	754	653
Lambayeque	4571	769	1983	1819
Total	17987	3198	7602	7187

*Fuente: ESCALE (2016).
Elaborado por Luis Barrera.*

La Ley Nro. 28044: Ley General de Educación, en su Artículo 2º establece que: La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad. (Congreso de la República del Perú, 2003).

Según la Ley Nro. 28044: Ley General de Educación, Artículo 29º; el Sistema Educativo Peruano comprende las siguientes etapas:

a) Educación Básica: La Educación Básica está destinada a favorecer el desarrollo integral del estudiante, el despliegue de sus potencialidades y el desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores fundamentales que la persona debe poseer para actuar adecuada y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad. Con un carácter inclusivo atiende las demandas de personas con necesidades educativas especiales o con dificultades de aprendizaje.

b) Educación Superior: La Educación Superior está destinada a la investigación, creación y difusión de conocimientos; a la proyección a la comunidad; al logro de competencias profesionales de alto nivel, de acuerdo con la demanda y la necesidad del desarrollo sostenible del país. (Congreso de la República del Perú, 2003).

La **Educación Básica Regular** es la modalidad que abarca los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria. Está dirigida a los niños y adolescentes que pasan, oportunamente, por el proceso educativo de acuerdo con su evolución

física, afectiva y cognitiva, desde el momento de su nacimiento. Extraído de la Ley Nro. 28044: Ley General de Educación, Artículo 36°. (Congreso de la República del Perú, 2003).

La **acreditación** como sistema nacional se conforma desde la promulgación de la Ley N° 28740 del 2006 y el Decreto Supremo N° 018-2007-ED del 2007, que crea y reglamenta las funciones del *Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE*; encargado, por Ley, de definir los criterios, indicadores y estándares de medición para garantizar niveles aceptables de calidad en las Instituciones Educativas, así como, alentar la aplicación de las medidas requeridas para su mejoramiento.

Acreditación de Instituciones de Educación Básica Regular

La acreditación como proceso busca establecer un círculo virtuoso de mejora continua o de aseguramiento de la calidad; este proceso continuo se basa, en el propuesto por Walter A. Shewhart hacia el año 1939, adaptado en Japón hacia 1951 y refinado por Kauro Ishikawa (Moen y Norman, 2010), en cuatro pasos consecutivos, concatenados: planificar, hacer, verificar y actuar; es decir, establecer lo que se hará; realizar la implementación; medir el grado de cumplimiento de lo planificado; y, de acuerdo a lo medido, definir acciones correctivas o de mejora, iniciando un nuevo ciclo (ASQ, 2015c).

Las Instituciones Educativas que buscan mejorar sus niveles de calidad planifican e implementan sus sistemas de gestión de la calidad, tomando algún modelo conocido, recreándolo o creando uno propio; cuando su modelo, a través de la mejora continua, ha ganado cierta madurez, se contrasta con el modelo oficial establecido por SINEACE y se observa el grado de cumplimiento de los estándares

oficiales, a todo este procedimiento se le denomina **autoevaluación**; si en esta medición se observa un alto grado de cumplimiento, se puede solicitar de forma oficial la evaluación de una entidad externa autorizada por SINEACE; la evaluación externa se ejecuta y se remiten los resultados a SINEACE, finalmente, es el *Directorio de SINEACE* el que acuerda otorgar la acreditación por un periodo determinado.

Durante el proceso de acreditación, entre la autoevaluación y la evaluación externa se debe proponer un Plan de Mejora, que es un documento donde se consignan las acciones a ejecutar para obtener la acreditación o para mejorar los aspectos puestos de manifiesto en el proceso de evaluación. El Plan de Mejora, como parte del proceso de autoevaluación institucional, es un instrumento de gestión que se elabora con el fin de establecer las estrategias para lograr los estándares de calidad de la gestión, que están relacionados con las condiciones que debe proveer la institución educativa, para asegurar el logro de aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. (ProCalidad, 2016).

Cuando el plan de mejora se realiza antes de la acreditación, ProCalidad (2016) lo denomina Plan de Mejora Iniciación al Cambio, el cual tiene como objetivo el logro del cumplimiento del nivel exigido por el órgano operador para la acreditación; cuando el plan se realiza posterior a la acreditación, en un nuevo ciclo de mejora continua, se denomina Plan de Mejora de Excelencia, el cual permite la sostenibilidad del cumplimiento de los estándares y el logro de mayores niveles de calidad. (ProCalidad, 2016).

Este estudio está limitado al Proceso de Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque. En ese

sentido y a partir de las definiciones planteadas en la normatividad vigente, se establece la delimitación conceptual del problema desde los términos *Gestión de la Calidad* y *Gestión Educativa* en lo que respecta a la Instituciones Educativas.

El Reglamento de la ley del SINEACE (MINEDU, 2007), define el término calidad como el “*conjunto de características inherentes a un producto o servicio que cumple los requisitos para satisfacer las necesidades preestablecidas.*” Así mismo, ProCalidad (2016) define a la Gestión de la Calidad como las “*actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad*”.

Partiendo de estas definiciones, se puede afirmar, que la Gestión de la Calidad es un concepto general, abarcador, que implica un conjunto de actividades, que buscan satisfacer las necesidades demandadas, a través del cumplimiento de una serie de requerimientos, uno de los cuales se refiere, en el caso de las instituciones formativas, a la Gestión Educativa. Es decir, como tal, la Gestión Educativa se encuentra inmersa o integrada a la Gestión de la Calidad de una Institución Educativa.

Por lo expuesto, el problema quedará limitado al Proceso de Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque.

Instituciones de Educación Básica Regular: Región Lambayeque

El contexto en el cual se desarrolla esta investigación es aquel formado por las 3339 Instituciones de Educación Básica Regular Públicas y Privadas, ubicadas en el ámbito del territorio de la Región Lambayeque; las cuales se distribuyen de la

siguiente forma: Lambayeque 1078, Chiclayo 1724 y Ferreñafe 537. (ESCALE, 2016).

La Ley Nro. 28044: Ley General de Educación, en su Artículo 66º, estipula que las instituciones educativas, como comunidades de aprendizaje, son las primeras y principales instancias de gestión del sistema educativo descentralizado. En ellas tiene lugar la prestación del servicio. Pueden ser públicas o privadas y tienen por finalidad el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes; así, el proyecto educativo institucional orienta su gestión. (Congreso de la República del Perú, 2003).

Esta finalidad debe alcanzarse con un grado pertinente de calidad, entendida como el conjunto de características inherentes a un producto o servicio que cumple los requisitos para satisfacer las necesidades preestablecidas (MINEDU, 2007); esto aplicado a la educación como el “nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda su vida.” Tal como se expresa en la Ley Nro. 28044: Ley General de Educación, Artículo 13º. (Congreso de la República del Perú, 2003).

Uno de estos procesos es aquel que gestiona la calidad, es decir, aquellas actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a su calidad. (ISO, 2015a).

1.2. Origen y Tendencias

Origen

El Ministerio de Educación de Perú a partir de sus normativas promueve que las Instituciones Educativas inicien su ciclo de acreditación a través del Sistema Nacional de Acreditación de la Calidad Educativa SINEACE; el ciclo de acreditación, en general, comprende las siguientes etapas: Etapa Previa, la Autoevaluación, que produce los planes de mejora y los implementa, la Evaluación Externa y la Acreditación.

Este ciclo se sustenta en las dimensiones, factores y estándares de calidad para la evaluación de instituciones educativas de Educación Básica, las cuales son parte del Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica (SINEACE, 2017a).

Los estándares son de especial importancia ya que en ellos se encuentran los criterios a evaluar que sustenten el cumplimiento o logro de cada estándar; es decir, los criterios a evaluar de cada estándar constituyen un Marco de Referencia contra el cual se debe evaluar la realidad de la Institución Educativa y, por lo tanto, es a través del cumplimiento o logro de los estándares que se mide la calidad de la institución educativa.

La **autoevaluación** es el proceso de evaluación orientado a la mejora de la calidad, llevado a cabo por las propias instituciones o programas educativos con la participación de sus actores sociales, es decir, estudiantes, egresados, docentes, administrativos, autoridades, padres de familia y grupos de interés (SINEACE, 2017a).

El proceso de autoevaluación marca el inicio del proceso de mejora continua y es el Estado Peruano, a través, del Ministerio de Educación y del SINEACE, el que lo estimula y promueve como política.

Sin embargo, a noviembre del 2016, de las 105597 Instituciones de Educación Básica Regular que existen a nivel nacional, sólo 578 tienen registrado en SINEACE (2017b) su proceso de autoevaluación, lo cual representa el 0,55% a nivel nacional; este porcentaje llega a 0,70% en la Región Lambayeque.

Es decir, la eficacia del Sistema de Acreditación Nacional es tendiente a 0%, bastaría, observar que a este ritmo se necesitarían más de 9000 años para tener a todas las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular con su proceso de autoevaluación iniciado.

A partir de estas observaciones, podemos afirmar que, en el contexto de estudio y su proceso de Gestión de la Calidad, existen problemas factoperceptibles, a los que se ha denominado *deficiencias*, en el sentido que, como afirma Caballero (2011) “el logro de un objetivo se dificulta debido a fallas o errores al hacer lo necesario para lograrlo.” (p. 186)

Tendencias

Producto de la revisión de la literatura, se han observado tres tendencias pertinentes al tema de investigación: a). Implementación de mecanismos de gestión de la calidad en las instituciones educativas del nivel básico; b). Desarrollo de sistemas de gestión de calidad como base para la autoevaluación y la mejora continua; y, c). Enfoque sistémico y gestión del conocimiento para la toma de decisiones informadas.

Gestión de la calidad en las instituciones educativas

La necesidad de diseñar, desarrollar, implementar y validar modelos de gestión de la calidad en las instituciones de educación básica, ha sido propuesta en el ámbito internacional por diferentes autores (Gopalan, 2014; Naghshbandi y Mosomi, 2014; Mail, Suparman y Santoso, 2014; Kiremitci y Timuçin, 2014; Gómez-Sevilla y Sánchez-Mendoza, 2013; Arreola y Martínez, 2013.). Así mismo, la gestión de la calidad en la educación ha sido tema central de diferentes estudios en el contexto peruano (Gómez G. y Macedo B., 2010; Figueroa Revilla, 2008; Capella Riera, 2006).

Estos estudios destacan la importancia de establecer sistemas de gestión de la calidad en las instituciones educativas como mecanismos de autoevaluación con estándares preestablecidos, cuyos criterios ayuden a mejorar la gestión institucional, iniciando ciclos de mejora continua que sean sostenibles en el tiempo. El efecto que la gestión de la calidad tiene en las instituciones educativas ha sido explicado por López (2010b), identificando al liderazgo como uno de sus factores de mayor relevancia (López, 2010a).

Existe un interés creciente por implementar mecanismos de gestión de la calidad en las instituciones educativas del nivel básico; estos modelos de gestión, que por lo general se emplean en el sector empresarial, con ciertas adecuaciones son implementados en el sector educativo con la finalidad de mejorar la gestión integral en sus dimensiones institucional, administrativa, pedagógica y de relación con la sociedad; además, se observa la emergencia de una aproximación sistémica, holística, que se recomienda en instituciones de orden complejo como las educativas. En el mismo sentido, se ha observado la introducción del ciclo de gestión del conocimiento como forma de implementar con eficacia.

Sistemas de gestión de calidad para la autoevaluación

La necesidad de implementar e investigar la adaptación de procesos empresariales en las instituciones educativas, particularmente en las universidades, es resaltado por diferentes autores (Medenica, 2016; Ofori y Attiogbe, 2012; Hinton, 2012; Llinàs-Audet et al., 2011; Fathi y Wilson, 2009).

Con respecto a la aplicación de estos procesos en instituciones educativas del nivel básico, Barroso (2007) explica y concluye que estas buscan a través de su implementación, identificar sus limitaciones y debilidades y gestar acciones de mejora como producto de acciones de autoevaluación.

Esta adopción se caracteriza por la implementación de sistemas de gestión de calidad basados en diferentes modelos cuya eficacia en el ámbito empresarial es reconocida, como el modelo de Gestión de Calidad Total, Total Quality Management, TQM (Gopalan, 2014); o modelos de gestión de la calidad basados en la norma internacional ISO 9000 (Mail, Suparman, y Santoso, 2014; Gómez-Sevilla y Sánchez-Mendoza, 2013; Finol De Franco, Morillo y Castro, 2013); que al

ser adecuados al sector educación, se convierten en modelos *ad hoc* adaptados a la realidad de cada institución educativa.

Enfoque sistémico y gestión del conocimiento

En la perspectiva que la introducción de los modelos de gestión de la calidad en las instituciones educativas no está exenta de dificultades, se ha determinado que la gestión del conocimiento puede ser utilizada para facilitar la implementación (De la Hoz F., Carrillo R., y Gómez F., 2012).

Las organizaciones enfrentan el reto de adaptarse a los requerimientos siempre cambiantes del entorno. Diferentes autores (Nonaka y Takeuchi, 1995; Bergeron y Hiller, 2002; Nonaka y von Krogh, 2009; García y Ortoll, 2012) afirman que la creación, procesamiento y distribución de conocimiento sobre el entorno es significativa en el proceso de toma de decisiones y por consiguiente reduce la influencia negativa de las incertidumbres.

Esta conversión del conocimiento va de lo tácito a lo explícito, extrayendo los datos, reordenándolos, estructurando la información para diseminarla desde y para el capital social de las organizaciones con el objetivo de implementar acciones estratégicas alineadas con los propósitos de la institución (Nonaka y von Krogh, 2009; Ortoll et al., 2010). En este sentido, se ha documentado el proceso de gestión del conocimiento, a través del ciclo de inteligencia competitiva (García *et al.*, 2016), sobre todo en instituciones de educación superior (García *et al.*, 2013; Araújo et al., 2013; Barrett, 2010; Hughes y White, 2005).

La Teoría General de Sistemas propuesta por Bertalanffy (1968) hacia 1937, estudia porciones de la realidad estructurándolas como un todo, este enfoque

integral, denominado holístico, permite observar las propiedades emergentes resultantes de la interacción de sus elementos; llevando este tipo de análisis a las instituciones educativas del nivel básico, diferentes estudios (Koch y Pigassi, 2013; Robles V., 2010) han señalado la pertinencia de su utilización para describir y evaluar la gestión institucional.

Koch y Pigassi (2013), ponen especial atención a la utilización de la Teoría de Sistemas Sociales de Niklas Luhmann para la construcción de modelos que puedan servir para observar, comparar y evaluar, sistemas de gestión educativa a diferentes niveles involucrando a diferentes actores de la institución.

En síntesis, las tendencias observadas en la revisión de la literatura son:

- Implementación de mecanismos de gestión de la calidad en las instituciones educativas del nivel básico.
- Desarrollo de sistemas de gestión de calidad como base para la autoevaluación y la mejora continua.
- Enfoque sistémico y gestión del conocimiento para la toma de decisiones informadas.

La revisión de la literatura ha sido realizada consultando diferentes artículos de revistas de acceso libre de carácter científico; los repositorios consultados han sido: el Directorio de Publicaciones Científicas de Acceso Abierto, Directory of Open Access Journals, DOAJ; la Red de Investigación en Ciencias Sociales Social, Science Research Network, SSRN; la Biblioteca Científica Electrónica en Línea, Scientific Electronic Library Online, SciELO; la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, REDALYC; y, la Red Federada de Repositorios Institucionales de Publicaciones Científicas, LA Referencia. Así mismo, se hace referencia a artículos científicos indexados en las bases de datos

WoS (2016) y Scopus (2016); en el *Anexo 2: Proceso de Revisión de la Literatura*, se presenta en detalle el método empleado.

Región Lambayeque: Proceso de Acreditación

El número de Instituciones Educativas de Básica Regular de la Región Lambayeque es de 3339, según el Sistema ESCALE (2016) de la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación del Perú, de las Instituciones Educativas de Básica Regular de la Región Lambayeque 2227 son de gestión pública, lo cual representa el 67% versus el 33%, es decir, 1112 son de gestión privada; mayoritariamente se encuentran en el área urbana, 64%, 2134 versus 36%, 1205; se observa que la distribución de las instituciones educativas en las provincias de la Región Lambayeque es de 52%, 16% y 32%, igual a 1724 en Chiclayo, 537 en Ferreñafe y 1078 en Lambayeque, respectivamente.

El *Mapa de Acreditación en el Perú* de SINEACE (2017b), que registra a nivel nacional el número de Instituciones Educativas que han iniciado su proceso de acreditación y el estado en que se encuentran, informa que a noviembre del 2016, en la Región Lambayeque existen 23 Instituciones de Educación Básica Regular que se encuentran en proceso de autoevaluación, de las cuales 12 se encuentran ubicadas en Chiclayo, 6 en Lambayeque y 5 en Ferreñafe.

Así mismo, no existe ninguna Institución de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque que se encuentre en estado de evaluación externa o que esté acreditada. Ver *Anexo 1: Instituciones de Educación Básica de Lambayeque Registradas en SINEACE*.

En lo referente a Planes de Mejora, no se ha encontrado evidencia relevante que alguna de las 23 instituciones de la Región Lambayeque en proceso de autoevaluación, haya implementado algún tipo de Plan.

Es importante hacer notar que en las Instituciones de Educación Superior de la Región Lambayeque es donde se aprecian mejores resultados ya que registran 98 carreras en autoevaluación, 9 en evaluación externa y 7 acreditadas.

Con estos datos se puede precisar que de las 3339 Instituciones Educativas del Nivel Básico Regular de la Región Lambayeque, sólo 23 están en proceso de Autoevaluación, las cuales representan el 0,70% del total de Instituciones Educativas del Nivel Básico Regular de la Región.

La información sobre el número de Instituciones Registradas en SINEACE, su distribución geográfica y el estado en que se encuentran en su proceso de acreditación se muestra en la Tabla 13 y Tabla 14.

Tabla 13
Número de Instituciones Educativas en Proceso de Acreditación en la Región Lambayeque

Tipo de Institución	Chiclayo		Lambayeque		Ferreñafe		Totales
	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	
Centro Educativo Técnico Productivo	0	0	0	2	0	0	2
Educación Básica Regular	6	6	0	6	0	5	23
Escuela de Formación Artística	0	0	0	0	0	0	0
Instituto de Educación Superior Pedagógica	0	0	1	0	0	1	2
Instituto de Educación Superior Tecnológica	14	14	3	6	0	2	39
Instituto Superior de Educación	0	0	0	0	0	0	0
Instituto Superior de Educación Pedagógico	0	1	0	0	0	0	1
Universidad (Carrera Universitaria)	82	0	0	32	0	0	114
Todas	102	21	4	46	0	8	181

Datos Actualizados al 26/11/2016.

Fuente: SINEACE (2016).

Elaborado por Luis Barrera.

Tabla 14
Estado del Proceso de Acreditación en la Región Lambayeque.

Tipo de Institución	Autoevaluación	Evaluación Externa	Acreditada	Totales
Centro Educativo Técnico Productivo	2	0	0	2
Educación Básica Regular	23	0	0	23
Escuela de Formación Artística	0	0	0	0
Instituto de Educación Superior Pedagógica	2	0	0	2
Instituto de Educación Superior Tecnológica	38	0	1	39
Instituto Superior de Educación	0	0	0	0
Instituto Superior de Educación - Pedagógico	0	0	1	1
Universidad (Carrera Universitaria)	98	9	7	114
Todas	163	9	9	181

Datos Actualizados al 26/11/2016.

Fuente: SINEACE (2016).

Elaborado por Luis Barrera.

Justificación de la Elección del Tema de Investigación

Para elegir el tema de investigación, se ha tomado como referencia que el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica del Perú, CONCYTEC, a través del Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006 - 2021, como parte del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, SINACYT; establece que *“El servicio público con mayor potencial de transformación social y económica es el de educación, que debe ser adaptada a la realidad de cada región.”* (CONCYTEC, 2006) constituyéndose en Área Prioritaria y Sector Social Prioritario.

Así mismo, en el *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN; en su Eje Estratégico 2: Oportunidades y

acceso a los servicios, Lineamientos de Política: Educación, número 4, se sostiene que se debe *“Asegurar la buena calidad educativa y la aplicación de buenas prácticas pedagógicas, con instituciones acogedoras e integradoras que desarrollen procesos de autoevaluación y soliciten su acreditación institucional de acuerdo con las normas vigentes.”* (CEPLAN, 2011).

Por último, el *Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque 2011-2021*, establece en su Eje Estratégico I, Objetivo Estratégico 1, Política 1.8 sobre Educación, lo siguiente: *“Promover una gestión moderna de instituciones educativas, planificada en el manejo de sus recursos humanos, materiales, y financieros, para fortalecer la gestión pedagógica del proceso de enseñanza aprendizaje.”* (Gobierno Regional de Lambayeque, 2011).

La presente investigación es pertinente, plenamente, por la necesidad de orden social, expresada, como eje estratégico prioritario del sector educación; por CEPLAN (2011); en el sentido que las instituciones educativas aseguren su calidad, apliquen buenas prácticas, desarrollen procesos de autoevaluación y soliciten su acreditación institucional de acuerdo con las normas vigentes; además, se alinea con el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano y con los objetivos del *Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque 2011-2021*.

Por último, la evidencia de la inexistencia de una propuesta de un Modelo Sistémico para reducir las Deficiencias en Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque; justifica el presente estudio.

1.3. Contexto

En el origen de la problemática del presente estudio, Origen y Tendencias de la Problemática; se observó que existen Deficiencias en la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque; afirmación que se realiza en base al número de Instituciones Educativas que están realizando su autoevaluación como porcentaje del total de Instituciones Educativas de la Región.

SINEACE (2017b) en el proceso de acreditación oficial, reconoce tres estados: Autoevaluación, Evaluación Externa y Acreditación; para iniciar la autoevaluación, se debe conformar el Comité de Calidad, antes Comisión de Autoevaluación, de la Institución Educativa y registrarlo en SINEACE.

A través del *Mapa de Acreditación en el Perú: Lambayeque* del portal web de la Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE (2017b); se pueden consultar los registros oficiales de aquellas Instituciones Educativas que han iniciado su proceso de acreditación.

Para nuestro caso, se tienen los siguientes resultados, según se muestra en el Estado del Proceso de Acreditación en SINEACE (2017b), a noviembre del 2016, se tienen 23 Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque que han registrado su Comisión de Autoevaluación; cero, 0, Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque en Evaluación Externa; y, cero, 0, Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque que estén Acreditadas.

1.4. Metodología.

Las **variables** de estudio se declararon como Modelo Sistémico y Gestión de la Calidad, identificadas respectivamente como variables Independiente y Dependiente, con respecto a las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque; además, se observó que en este contexto existen problemas factoperceptibles, a los que se ha denominado deficiencias.

Este estudio busca generar una tendencia hacia la aplicación práctica de un Modelo Sistémico, fundamentado en la Teoría General de Sistemas, la Teoría del Conocimiento, la Teoría de la Información, la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Calidad; con la finalidad de reducir o eliminar las Deficiencias en la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque.

Una vez descrito, analizado e interpretado el objeto de estudio, se cuestionó:

¿Cómo se reducirán las Deficiencias en la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque?

para la cual se generó la siguiente **hipótesis**:

El Modelo Sistémico, fundamentado en la Teoría General de Sistemas, la Teoría del Conocimiento, la Teoría de la Información, la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Calidad; reduce las Deficiencias en la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque;

Con lo cual se espera incrementar el Número de Instituciones con Comisiones de Autoevaluación Registradas, el Número de Instituciones Educativas en Evaluación Externa y el Número de Instituciones Educativas Acreditadas; haciendo que la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación sea eficiente.

Partiendo de esta hipótesis se analizaron los niveles alcanzados por las Deficiencias en la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque, a través de los siguientes **indicadores**: Número de Instituciones con Comisiones de Autoevaluación Registradas, Número de Instituciones Educativas en Evaluación Externa y Número de Instituciones Educativas Acreditadas.

La recopilación de datos ha tenido dos fuentes: los registros formales de SINEACE para los indicadores; y, entrevistas semiestructuradas utilizando un cuestionario compuesto por preguntas abiertas y cerradas, cuyos resultados permitieron caracterizar el problema planteado.

Posteriormente se elaboró el Marco Teórico de la investigación, basado en la Teoría General de Sistemas, la Teoría del Conocimiento, la Teoría de la Información, la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Calidad, para describir y explicar el problema, interpretar los resultados de los cuadros estadísticos y proponer el Modelo Sistémico.

Finalmente, se elaboró el Modelo Sistémico, fundamentado en la Teoría General de Sistemas, la Teoría del Conocimiento, la Teoría de la Información, la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Calidad, con la finalidad de reducir las

Deficiencias en la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque.

Parte de la metodología implica asociar nuestra investigación a una posición epistemológica, a la o las estrategias a seguir y los métodos a utilizar.

Creswell (2009) presenta cuatro posiciones epistemológicas: Postpositivista, Constructivista, Participativa y Pragmática; las investigaciones que se asocian al postpositivismo son deterministas, reduccionistas, basadas en la medición y corroboración de teorías; las investigaciones del constructivismo generan teoría desde múltiples visiones, son construcciones sociales e históricas basadas en la comprensión; las investigaciones de la posición participativa son empoderadoras, políticas, colaborativas y orientadas a la generación de cambios; y, las investigaciones pragmáticas están orientadas a resolver problemas prácticos de la realidad, es pluralista, está centrada en los problemas y cómo resolverlos con acciones específicas.

Estas posiciones epistemológicas, a su vez, caracterizan los métodos de investigación y sus estrategias; el postpositivismo implementa estrategias experimentales y por lo tanto es un método cuantitativo; el constructivismo y la participativa implementan estrategias etnográficas, narrativas, de interacción social y por lo tanto son eminentemente cualitativas. El pragmatismo utiliza estrategias de los dos métodos anteriores y por lo tanto es un método mixto de investigación (Creswell, 2009).

Roberto Hernández Sampieri *et al.* (2010), afirma que “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la

investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales" (p. 544).

Tashakkori y Teddlie (2008) definen los métodos mixtos como: "estudios que son productos del paradigma pragmático y que combina los enfoques cualitativos y cuantitativos dentro de las diferentes fases del proceso de investigación." (p. 22).

Terrell (2012) indica que el enfoque de métodos mixtos depende de cuatro factores: la perspectiva teórica que puede ser explícita, basada firmemente en una teoría o implícita, basada indirectamente en una teoría; la prioridad de la estrategia que puede ser: igual o cualitativo o cuantitativo; la secuencia de la aplicación de recolección de datos que pueden ser cualitativos primero, cuantitativa primero, o no tiene secuencia; y, el punto en el que se integran los datos: en la recopilación de datos, en el análisis de datos, en la interpretación de datos o con alguna combinación.

La estrategia concurrente es presentada como la recogida y análisis de datos cualitativos y cuantitativos con la finalidad de caracterizar el objeto de investigación (Terrell, 2012; Tashakkori y Teddlie, 2008; Hernández *et al.*, 2010; Creswell, 2003).

Esta investigación se adscribe al paradigma epistemológico pragmático como método de investigación implementando una estrategia concurrente con la finalidad de caracterizar el objeto de investigación.

Para tal fin, se ha definido la Población para esta investigación como: N = Tamaño de la población de las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque, constituida por las Instituciones de Educación Básica Regular Públicas o Privadas, ubicadas en el ámbito del territorio de la Región Lambayeque,

en adelante, IEBR Lambayeque; la Región cuenta con 3339 instituciones educativas las cuales se distribuyen de la siguiente forma: Lambayeque 1078, Chiclayo 1724 y Ferreñafe 537. (ESCALE, 2016), entonces, N=3339 IEBR Lambayeque.

Partiendo de la naturaleza propositiva de esta investigación y de las dificultades logísticas de abarcar a toda la población (Gibson y Brown, 2009; Hernández *et al.*, 2010), se ha podido acceder a una muestra no probabilística, dirigida y por conveniencia, definida por 35 representantes de las Instituciones de Educación Básica Regular, ubicadas en el ámbito del territorio de la Región Lambayeque, estos funcionarios tienen responsabilidad directa en el proceso de gestión en sus respectivas instituciones.

Siguiendo el enfoque de la estrategia concurrente, se entrevistó a los funcionarios para entender las prácticas en las IEBR Lambayeque sobre el problema planteado. Se logró entrevistar a funcionarios de 35 Instituciones; entre ellos 25 directores y 10 subdirectores.

Las entrevistas sirvieron para establecer contacto, explicar los propósitos de este estudio, solicitar y conseguir la colaboración para el mismo; así como, para recoger apreciaciones sobre el tema. La recopilación de datos se realizó a través de entrevistas semiestructuradas, utilizando un cuestionario, ver *Anexo 3*, compuesto por preguntas abiertas y cerradas, cuyo resultado permitió caracterizar el problema planteado.

El cuestionario se validó con el coeficiente *Alfa de Cronbach* calculado con el programa estadístico PSPP versión 0.10.4-g50f7b7, obteniendo como resultado

0,91; lo cual, como medida de consistencia interna evidencia que el cuestionario utilizado es válido (Hernández *et al.*, 2010: p.208). Así mismo, las evidencias de validez de criterio y contenido se concretan en la composición del instrumento, el cual se sustenta en la teoría específica de esta investigación y en que cada ítem mide específicamente una parte del problema planteado.

Con los datos recogidos en la recopilación se procedió a integrar los resultados a través del reconocimiento de patrones emergentes, teniendo como propósito comprobar los hallazgos del análisis documental y corroborar la necesidad del modelo propuesto.

1.5. Conclusiones del Capítulo 1.

En el ámbito de la Región Lambayeque, se observa que, a noviembre del 2016, de las 3339 Instituciones Educativas del Nivel Básico Regular de la Región Lambayeque, sólo 23 están en proceso de Autoevaluación (SINEACE, 2017b); es decir, el alcance de este proceso es 0,70%.

Por lo tanto, se puede afirmar que existen Deficiencias en la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque; afirmación que se realiza en base al número de Instituciones Educativas que están realizando su autoevaluación como porcentaje del total de Instituciones Educativas de la Región.

Las tendencias observadas en la revisión de la literatura son: La Implementación de mecanismos de gestión de la calidad en las instituciones educativas del nivel básico; El desarrollo de sistemas de gestión de calidad como base para la autoevaluación y la mejora continua; y, La utilización del enfoque sistémico y de gestión del conocimiento para la toma de decisiones informadas.

No se ha encontrado evidencia de la existencia de una propuesta de un Modelo Sistémico para reducir las Deficiencias en Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque.

Por lo expuesto, se concluye que la propuesta del *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque*, es válida y está justificada.

Capítulo 2: Fundamentos para un Modelo Sistémico de Gestión de la Calidad en Instituciones Educativas.

- 2.1. Teoría del Conocimiento: Epistemología.**
- 2.2. Teoría General de Sistemas.**
- 2.3. Teoría de la Información.**
- 2.4. Gestión del Conocimiento.**
- 2.5. Gestión de la Calidad.**
- 2.6. Instituciones Educativas.**
- 2.7. Conclusiones del Capítulo 2.**

Capítulo 2:

Fundamentos para un Modelo Sistémico de Gestión de la Calidad en Instituciones Educativas.

2.1. Teoría del Conocimiento: Epistemología.

El estudio del conocimiento es uno de los aspectos fundamentales de la investigación filosófica; cualquier pretensión de conocimiento debe ser evaluada para determinar si efectivamente constituye conocimiento o no; tal evaluación requiere esencialmente una comprensión de lo que es conocimiento y cuánto conocimiento es posible (IEP, 2016).

La epistemología es el estudio del conocimiento, el cual se puede clasificar en dos categorías: la naturaleza del conocimiento y la extensión del conocimiento. La naturaleza del conocimiento; significa cuestionar qué es el conocimiento y cómo distinguir entre casos en los que alguien conoce algo y casos en los que alguien no sabe algo.

La extensión del conocimiento humano; se pregunta ¿cuánto sabemos o podemos saber? ¿Cómo podemos utilizar nuestra razón, nuestros sentidos, el testimonio de otros y otros recursos para adquirir conocimiento? ¿Hay límites a lo que podemos saber? Por ejemplo, ¿son algunas cosas incognoscibles? ¿Es posible que no sepamos casi tanto como creemos que lo hacemos? ¿Deberíamos tener una legítima preocupación por el escepticismo, la opinión de que no sabemos o no podemos saber nada? (IEP, 2016).

La Filosofía es el primer fundamento teórico que al interrelacionarse con la ciencia dentro de un marco epistemológico, darán como resultado un conjunto de teorías científicas, las cuales a su vez pueden ser usadas para la construcción de un modelo que podría dar solución a un problema de la realidad.

Si entendemos que Filosofía es el *“conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar humano.”* (RAE, 2017); entonces, podemos afirmar que la investigación, como proceso generador de conocimiento, deberá situar su base sobre las principales corrientes filosóficas y científicas.

Así, la Escuela Filosófica Positivista, expresada por Saint-Simon, Comte y Mill, a inicios del siglo XIX, denota que el conocimiento se logra a través de un único método empírico: el método científico; reduciendo la aproximación al objeto de estudio, a lo medible, al análisis de los hechos reales por la experiencia; siendo el enfoque cuantitativo, planteará una hipótesis *a priori* para ser contrastada en condiciones experimentales controladas.

Hacia finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, son Dilthey, Rickert y Weber, quienes sustentan los principios de la Filosofía Interpretativa, la cual se contrapone a la visión positivista, desde la comprensión del ser humano como parte del fenómeno a investigar y por lo tanto, ve a la realidad como una construcción social intersubjetiva, donde se incorporan los valores del investigador, construyendo las hipótesis *a posteriori*, como resultado del enfoque cuantitativo, llegando a una interpretación de la realidad.

La Filosofía, entonces, da rigor racional y crítico a nuestros conceptos, enunciados y argumentaciones; las cuales nos permitirán establecer un modelo que opere sobre la realidad.

La historia de la ciencia exhibe las diferentes concepciones que la humanidad ha tenido para representar lo que la rodea, esfuerzos que han ido plasmando diferentes visiones o formas de ver la naturaleza, en su sentido concreto y lo construido o reconstruido, lo artificial, en su sentido abstracto.

Estas visiones, cosmovisiones, estas *Weltanschauung*, para utilizar un término ligado al pensamiento sistémico; van estableciendo constructos históricos sobre los cuales, en un permanente devenir dialéctico, se fundamentan los paradigmas, que a decir de Kuhn son *"realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica."* (Kuhn, 1962).

Los primeros filósofos formalizaron los códigos que fueron amalgamando el conocimiento científico: desde la dialéctica clásica de Heráclito; la mayéutica de Sócrates; las formas de Platón; la lógica de Aristóteles y las expresiones fisicomatemáticas de Euclides, Arquímedes y Ptolomeo.

La visión del mundo no se apartó del canon griego por más de novecientos años y permaneció incólume hasta la publicación en 1687 de *Philosophiae Naturalis Principia Mathematica* de Isaac Newton (1846), quien confirma los estudios de Galileo y a través de él la teoría heliocéntrica de Copérnico. Newton recoge una serie de axiomas y los integra en un conjunto de leyes que forman lo que hasta hoy en día se conoce como mecánica clásica, cambiando radicalmente la forma en que

se describen los fenómenos físicos; así mismo, postula la Ley de Gravitación Universal y desarrolla el cálculo matemático.

Sin embargo, Albert Einstein (1920), a través de su *Teoría de la Relatividad Especial*, publicada en 1905 y de *la Teoría de la Relatividad General*, publicada en 1915, postula que la observación de un fenómeno depende del observador y su marco de referencia, es decir, la realidad observada dependerá de la posición relativa al o del observador; por lo tanto, sus resultados son variables.

En *El Gran Diseño*, Stephen Hawking y Leonard Mlodinow (2010) a partir del análisis de la historia del conocimiento científico, realizan un discurso basado en la mecánica cuántica y la teoría de las supercuerdas, apoyando el postulado de Edward Witten, la *Teoría M*, la que intenta unificar las cinco teorías de las supercuerdas en once dimensiones, constituyéndose en lo que han denominado la *Teoría del Todo* o *El Gran Diseño*.

Ludwig von Bertalanffy formula otro paradigma, integrando conceptos de la Cibernética de Wiener y de la Teoría de la Información de Shannon y Weaver, Bertalanffy (1968) propuso en 1937 una nueva disciplina científica, que denominó *Teoría General de los Sistemas* definiendo un conjunto de propiedades o atributos aplicables a cualquier tipo de sistema, teniendo como base la visión holística, la sinergia, la homeostasis y el isomorfismo; posteriormente Niklas Luhmann la desarrolla como la Teoría de Sistemas Sociales (Urteaga, 2010), con una visión social totalizadora, utiliza la producción, reproducción, autorreferencia y autopoiesis, donde la complejidad es condición que posibilita la existencia del sistema.

El Pensamiento Complejo y su transdisciplinariedad constituyen otro hecho paradigmático, en el sentido de Kuhn. En 1977, Edgar Morin publica el *Método 1: La Naturaleza de la Naturaleza* (Morin, 2001), donde introduce lo que se ha denominado Pensamiento Complejo, utilizando conceptos de la Teoría General de los Sistemas: bucle recursivo, emergencia, incorpora conceptos hiperrecursivos como la auto-eco-explicación, lo hologramático, la dialogización y la borrosidad, constituyendo una nueva racionalidad. (Osorio, 2011).

Basarab Nicolescu (1996) postula que los niveles de realidad, la lógica del tercero incluido y la complejidad fundamentan la metodología de la investigación transdisciplinaria, la cual permite la unificación abierta de dos culturas artificialmente antagonistas: la cultura científica y la cultura humanista, por su superación en la unidad abierta de la cultura transdisciplinaria.

Como se puede apreciar, a lo largo de la historia se han propuesto diferentes métodos de apreciación de la realidad, formas de describir los hechos, que han marcado la pauta del desarrollo de la ciencia y se han constituido en paradigmas.

2.2. Teoría General de Sistemas.

Hacia 1937, Bertalanffy (1968) propone que:

Parece que existen leyes generales de sistemas aplicables a cualquier sistema de determinado tipo, sin importar las propiedades particulares del sistema ni de los elementos participantes. Estas consideraciones conducen a proponer una nueva disciplina científica, que llamamos teoría general de los sistemas. (p. 37)

Esta integra los conceptos sobre cibernética propuestos por Norbert Wiener (1948), la cual estudia los problemas de control, recursividad e información y los flujos de información que rodean un sistema, es decir, cómo se pueden establecer mecanismos de autocontrol en los sistemas para hacerlos más eficientes; y, los conceptos de la *Teoría de la Información*, propuestos por Claude Shannon (1948) y Warren Weaver (1949), los que establecen los componentes y niveles donde se desarrolla el proceso de la comunicación.

Así, la *Teoría General de Sistemas* plantea desde su definición, un conjunto de propiedades o atributos aplicables a cualquier tipo de sistema, teniendo como base la visión holística, la sinergia, la homeostasis y el isomorfismo.

Bertalanffy (1968), define que:

Su tema es la formulación de principios válidos para “sistemas” en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o “fuerzas” reinantes entre ellos. De esta suerte, la teoría general de los sistemas es una ciencia general de la “totalidad”, concepto tenido hasta hace poco por vago, nebuloso y semimetafísico. En forma elaborada sería una

disciplina lógico-matemática, puramente formal en sí misma pero aplicable a las varias ciencias empíricas. (p. 37)

Así mismo Bertalanffy, postula las metas principales de la teoría general de los sistemas:

- (1) Hay una tendencia general hacia la integración en las varias ciencias, naturales y sociales.
- (2) Tal integración parece girar en torno a una teoría general de los sistemas.
- (3) Tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.
- (4) Al elaborar principios unificadores que corren verticalmente, por el universo de las ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia.
- (5) Esto puede conducir a una integración, que hace mucha falta, en la instrucción científica. (p. 38)

Bertalanffy (1968), establece que en general los sistemas tienen como características:

La equifinalidad, la tendencia a un estado final característico a partir de diferentes estados iniciales y por diferentes caminos, fundada en interacción dinámica en un sistema abierto que alcanza un estado uniforme, otro, la retroalimentación, el mantenimiento homeostático de un estado característico o la búsqueda de una meta, basada en cadenas causales circulares y en mecanismos que devuelven información acerca de desviaciones con respecto al estado por mantener o la meta por alcanzar. (p. 46)

Desde esta perspectiva, los sistemas se pueden conceptualizar como un conjunto de partes que interactúan para conseguir un objetivo común; es decir, son entidades sinérgicas, donde, la suma de las partes exhibe comportamientos,

propiedades o características emergentes, que no exhibirían las partes de forma aislada.

Para Ferrater (1979), el término sistémico puede emplearse para referirse a cualquier sistema o a cualquier estudio relativo a sistemas. En particular, sistémico, se emplea en todo tratamiento de sistemas dentro de la llamada *teoría general de sistemas*. Puesto que la teoría general de sistemas se ocupa de toda clase de sistemas, el término 'sistémico' es de aplicación general: todo sistema tiene un carácter sistémico y toda consideración de sistemas desde el punto de vista de la teoría general de sistemas es sistémica. Sin embargo, se tiende a emplear sistémico especialmente en el caso de ciertos tipos de sistemas.

Uno de los más frecuentemente mencionados al respecto, continua Ferrater (1979), es el sistema constituido por elementos que se hallan entre sí en relación funcional tal que se produce una interdependencia de acuerdo con un conjunto de reglas. El carácter principal de tales estructuras sistémicas es el poseer un mecanismo de retroacción o feedback. El estudio general de las condiciones estructurales de dichos mecanismos es objeto de la teoría de la información. Ferrater apunta que:

El desarrollo de la cibernética y la informática ha contribuido mucho a la consecuente aplicación del punto de vista sistémico. El significado de sistémico varía según se acentúe uno u otro aspecto del «sistema». A menudo se trata de caracterizar un método de estudio de realidades, o tipos de realidades. (Ferrater, 1979, pp. 3068 - 3069).

En este sentido, un Modelo Sistémico es aquel que consiste en conexiones de índole funcional, no sólo dentro de cada modelo, sino también entre modelos diversos, o tipos de modelos aplicables a varias formas de sistemas y a varias disciplinas. (Ferrater, 1979).

2.3. Teoría de la Información

La Teoría de la Información teniendo como base la epistemología y posteriormente junto a las Ciencias de la Computación y la Informática constituyen uno de los pilares del paradigma social actual: La globalización; la cual tiene como sustrato el uso extensivo de tecnologías de la información y comunicación en forma de redes digitales altamente interconectadas, reconfigurado la sociedad en sus aspectos políticos, culturales y económicos; la Sociedad Red Global como la llama Castells (2009; p.50).

La Teoría de la Información, propuesta por Claude Shannon (1948) y Warren Weaver (1949), establece que el problema fundamental de la comunicación es el de reproducir en un momento dado, ya sea exacta o aproximadamente un mensaje seleccionado, a otro punto, para esto elaboraron el modelo: Fuente, codificador, mensaje, canal, decodificador, destino; y la medida entrópica del ruido; así mismo, Weaver (1949) amplía la Teoría de la Información, introduciendo los tres niveles donde se desarrolla el proceso de la comunicación: técnico, semántico y pragmático, referente a la capacidad del emisor, el significado del mensaje y la efectividad de la recepción, respectivamente.

A partir de los conceptos publicados por Alan Turing (1936), donde se fundamenta lo que posteriormente se conocería como Ciencias de la Computación e Informática, se inicia la teoría computacional y expone sus componentes

principales: datos de entrada, una máquina que los procesa, un dispositivo que almacena, una salida en la forma de dato procesado o información y la posibilidad de volver a procesar esa salida, produciéndose la retroalimentación.

La etimología de la palabra dato se encuentra en el latín *datum* y su plural *data*; dato es un término polisémico, así, en el diccionario de la Universidad de Oxford (OUP, 2016) encontramos tres acepciones: Información concreta sobre hechos, elementos, etc., que permite estudiarlos, analizarlos o conocerlos; En Informática, se refiere a la cifra, letra o palabra que se suministra a la computadora como entrada y la máquina almacena en un determinado formato; puede tomar la forma de una señal eléctrica analógica o digital; y, En Matemáticas se refiere a la cantidad o magnitud que se cita en el enunciado de un problema y que permite hallar el valor de las incógnitas.

La Información se conceptualiza (OUP, 2016) como los hechos proporcionados o aprendidos sobre algo o alguien; Lo que es transmitido o representado por un arreglo particular o secuencia de cosas; particularmente, en Informática son datos procesados, almacenados o transmitidos por un ordenador; y en, la Teoría de la Información: una cantidad matemática que expresa la probabilidad de ocurrencia de una secuencia particular de símbolos, impulsos, etc., en contraposición a la de secuencias alternativas.

Davenport y Prusak (2000) afirman que a diferencia de los datos, la información tiene significado y está organizada para algún propósito. Los datos se convierten en información cuando se añade significado. Los datos se transforman en información añadiendo valor de varias maneras: el propósito de recopilación de los datos; las unidades de análisis o componentes clave; se analizaron matemática

o estadísticamente; los errores se han eliminado; y, están resumidos en una forma más concisa.

A su vez el conocimiento es conceptualizado como los hechos, información y habilidades adquiridas a través de la experiencia o la educación; o, la comprensión teórica o práctica de un sujeto: La suma de lo que se conoce. En informática se refiere a la información mantenida en un sistema informático; en Filosofía es lo cierto; Creencia justificada; comprensión en contraposición a opinión. También tiene el significado de conciencia o familiaridad adquirida por la experiencia de un hecho o situación. (OUP, 2016).

La mayoría de las personas tienen un sentido intuitivo de que el conocimiento es más amplio, más profundo y más rico que los datos o la información... Mientras que encontramos datos en registros o transacciones, e información en mensajes, obtenemos el conocimiento de individuos o grupos de conocedores, o a veces en rutinas organizacionales. Se entrega a través de medios estructurados tales como libros y documentos, y contactos de persona a persona que van desde conversaciones a aprendizajes... Una de las razones por las que encontramos el conocimiento valioso es que está cerca - y más cercano que los datos o la información - a la acción. (Davenport y Prusak, 2000)

En base a estos conceptos, podemos afirmar que la data se recopila y procesa para convertirse en información y cuando esta se argumenta, se contextualiza y se da por cierta, se convierte en conocimiento. Y este conocimiento se puede usar en la forma de buenas prácticas para mejorar la toma de decisiones y el accionar de las organizaciones.

2.4. Gestión del Conocimiento.

La gestión del conocimiento es definida por Nonaka y Takeuchi (1995) como *“la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas”*; De la Hoz F. *et al.*, afirman que la gestión del conocimiento es una serie de prácticas y estrategias enfocadas al aprovechamiento de los activos de conocimiento en las organizaciones para mejorar los procesos, productos y servicios ofrecidos por las mismas. (De la Hoz F. *et al.*, 2012).

Se distinguen dos tipos de conocimiento el tácito y el explícito, entendiéndose que el conocimiento tácito es aquel que se encuentra interiorizado, a veces de forma inconsciente, en los individuos; el conocimiento explícito es aquel que ha sido formalizado y del cual los individuos o la organización hacen uso consciente.

Para Nonaka y Takeuchi (1995) el conocimiento tácito se caracteriza por ser personal, individualizado; informal; difícil de comunicar; parcialmente formado por habilidades técnicas o know-how; parcialmente formado por modelos mentales, creencias y perspectivas de la persona y por lo tanto, difíciles de expresar. Por el contrario, el conocimiento explícito es compartido, estructurado, formal, fácil de comunicar y transferir; es exacto, preciso y confirmado.

El propósito de la gestión del conocimiento es convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito, de tal forma que pueda ser aplicado ampliamente en las organizaciones; Nonaka y Takeuchi (1995) formulan el Modelo en Espiral, ver Figura 1; para este proceso de conversión, siguiendo las etapas de socialización, exteriorización, combinación, e, internalización.

Como primer paso para convertir el conocimiento tácito en explícito, Nonaka y Takeuchi (1995) proponen la socialización, es decir, el conocimiento tácito individual debe ser compartido con el grupo, dejando evidencias de lo que se está compartiendo; como segundo paso se debe exteriorizar el conocimiento utilizando alguna técnica como las metáforas y analogías que permitan ir estructurando el conocimiento compartido.

El paso siguiente es la combinación, aquí se modela el conocimiento como explícito, dándole una estructura lógica, consistente, formal. Finalmente, la internalización es el procedimiento por el cual el nuevo conocimiento explícito producido se incorpora a la práctica de la organización.



Figura 1: Modelo en Espiral de Conversión del Conocimiento Tácito a Explícito.

Fuente: Adaptado de Nonaka y Takeuchi (1995).
Elaboración: Luis Barrera.

En suma, la Gestión del Conocimiento tiene por objetivo convertir el conocimiento desestructurado en estructurado, el conocimiento informal en formal

y utilizarlo en beneficio de la organización; es decir, de transferir las buenas prácticas individuales a toda la organización.

Ciclo de Gestión del Conocimiento.

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES, como parte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, editó como publicación institucional de la Naciones Unidas (ONU, 2002) el *Manual de Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público* desarrollado por las consultoras Martha Peluffo y Edith Catalán; en él se propone el Ciclo de Gestión del Conocimiento, con las siguientes etapas:

- (1) Diagnóstico,
- (2) Definición de Objetivos,
- (3) Producción,
- (4) Almacenaje,
- (5) Circulación, y,
- (6) Medición.

La Tabla 15 muestra una síntesis de las Etapas del Ciclo de Gestión del Conocimiento.

Estas seis etapas deben configurar un sistema de gestión de conocimiento que opere de forma integral dentro de cualquier tipo de institución; entendiendo que la información debe ser gestionada como un recurso que aportará valor a la organización y contribuirá en el direccionamiento estratégico necesario. En la Figura 2 se presenta una síntesis gráfica del Ciclo de Gestión del Conocimiento.

Tabla 15
Etapas del Ciclo de Gestión del Conocimiento.

Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar el estado en que se encuentra el sistema de conocimiento para definir las necesidades de conocimiento y su gestión, en la organización.
Definición de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar dirección a la creación de conocimientos definiendo los objetivos de gestión de conocimientos a nivel estratégico, normativo y operativo.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporar el conocimiento nuevo por medio de mecanismos de aprendizaje permanente, que faciliten el desarrollo de capacidades de adaptación frente a los cambios del entorno.
Almacenaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Almacenar y actualizar conocimientos, a través de mecanismos de codificación, catalogación, depuración y limpieza y seguridad. ▪ Poner los conocimientos a disposición de quienes deben utilizarlo.
Circulación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear los espacios de intercambio adecuados para que se produzca la circulación del conocimiento tácito y explícito.
Medición	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar periódicamente el valor de las iniciativas asociadas a la gestión del conocimiento y su aporte al desarrollo organizacional ▪ Contrastar los resultados de las variables establecidas como criterios de desempeño.

Fuente: ONU (2002).

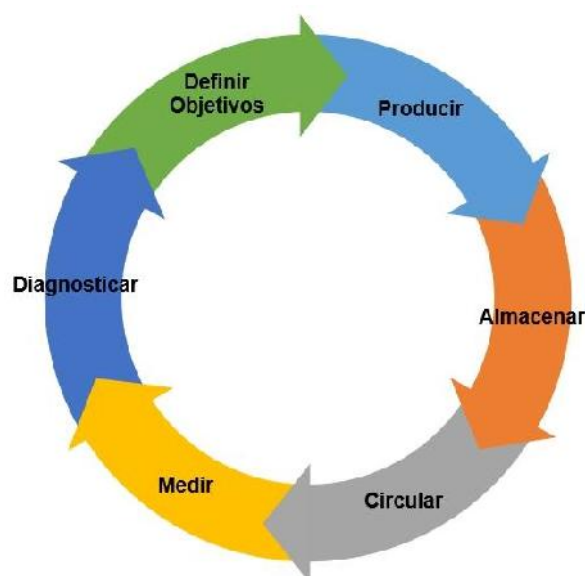


Figura 2: Ciclo de Gestión del Conocimiento Síntesis Gráfica.

Fuente: Adaptado de ONU (2002).
Elaboración: Luis Barrera.

Así mismo, la Gestión del Conocimiento asimila información y las mejores prácticas externas para preparar a la organización en su reacción a los cambios del entorno; a este proceso de extraer información relevante del entorno para el planeamiento estratégico se le ha denominado inteligencia competitiva y es definida por Bergeron y Hiller (2002) como la:

Recogida, transmisión, análisis y diseminación de información relevante disponible públicamente y obtenida de manera ética y legal, como un medio para producir conocimiento en acción. Además, inteligencia competitiva es la producción de conocimiento en acción para la mejora de la toma de decisiones... (p. 354)

García, Cobarsí y Ortoll (2016), proponen el ciclo de inteligencia en cinco fases: 1. Detección de las Necesidades de Información; 2. Organización y Almacenamiento de la Información; 3. Difusión; 4. Interpretación y Análisis de la Información; y, 5. Generación de Inteligencia. Considerando su relevancia por analogía, se incluye detalle de sus Fases en el Tabla 16.

Tabla 16
Fases del Ciclo de Inteligencia Competitiva.

Detección de las Necesidades de Información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos que la organización utiliza para identificar sus necesidades de información, su actualización y validación; ▪ Fuentes de información utilizadas y su pertinencia; ▪ Canales empleados para obtener la información
Organización y Almacenamiento de la Información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos para gestionar la información en la organización y sus diferentes áreas; ▪ Tecnologías utilizadas como soporte de la gestión de información.
Difusión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canales formales e informales establecidos para difundir la información; ▪ Productos o servicios sobre la información obtenida; ▪ Disponibilidad de canales, productos y servicios.
Interpretación y Análisis de la Información.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso del valor agregado de los productos y servicios de información; ▪ Uso de los canales de difusión; ▪ Existencia de la infraestructura para compartir, interpretar y analizar la información; ▪ Análisis de las técnicas para extraer inteligencia.
Generación de Inteligencia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad para la toma de decisiones; ▪ Decisiones y acciones que se han propuesto partiendo de la inteligencia generada.

Fuente: García, Cobarsí y Ortoll (2016).

2.5. Gestión de la Calidad.

La Gestión de la Calidad, como precepto, aparece desde la antigüedad, ligada a las organizaciones en general, con la finalidad de mejorar la eficacia de la fabricación, en busca de lograr mayores ganancias, a través del aumento de la productividad. Bajo este principio, no es sino hasta mediados del Siglo XVIII con el inicio de la Revolución Industrial y el surgimiento de la manufactura en masa, gracias a los postulados de la División del Trabajo de Adam Smith, hasta finales Siglo XIX, con el advenimiento de los sistemas industriales modernos y la administración científica de Frederick Taylor y la introducción de la línea de ensamble de Henry Ford; es que las empresas al buscar especializar su producción, se comienza a formalizar el concepto de Gestión de la Calidad.

La *Teoría General de la Gestión de la Calidad*, que ha evolucionado al Six Sigma actual; fue propuesta en 1951 por Joseph Juran, considerado el más importante teórico de la Gestión de la Calidad; en 1937, creó el Principio de Pareto; en 1986, propuso la *Trilogía Juran* como fundamento de la Gestión de la Calidad: Planificación de la Calidad, Control de Calidad y Mejora de la Calidad. (Juran Institute, 2015).

El Modelo de Control Estadístico de la Calidad, fue creado por Walter A. Shewhart, convirtiéndose en el primer intento de medir y establecer procesos de mejora en las grandes empresas productivas; afirmaba que mientras menos variaciones estadísticas se tengan en la producción, mayor será la calidad de esta. Shewhart, además, es el creador del concepto del Ciclo de Mejora Continua: PDCA, del inglés, plan, do, check, act, o en español PHVA, planificar, hacer, verificar,

actuar; luego promovido por Deming. Así mismo, Shewhart, estableció el principio de multidimensionalidad de la calidad (ASQ, 2015c).

Edwards Deming introduce en 1950 en Japón, a través de la organización JUSE, el concepto de control estadístico de procesos, creado por Shewhart. Además, se le reconoce la introducción del aspecto humano en los procesos de aseguramiento de la calidad (Deming Institute, 2015).

El enfoque de Gestión de la Calidad para Camisón *et al.* (2015) se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad. Así pues, el contenido de los distintos enfoques de Gestión de la Calidad se distingue por tres dimensiones:

- (1) Los principios que asumen y que guían la acción organizativa;
- (2) Las prácticas, actividades, que incorporan para llevar a la práctica estos principios; y,
- (3) Las técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas.

En Estados Unidos de Norteamérica, en 1946, se forma la primera organización vinculada a la gestión de la calidad, La Sociedad Americana para la Calidad, American Society for Quality, ASQ; cuyo primer presidente George Edwards, introdujo el control de calidad y acuñó el término Aseguramiento de la Calidad, Quality Assurance. Administran y confieren el Premio a la Calidad Malcolm Baldrige (ASQ, 2015a).

En Japón, en mayo de 1946, se crea la Asociación de Científicos e Ingenieros Japoneses, Union of Japanese Scientists and Engineers, JUSE y dentro de esta, el

Grupo de Investigación del Control de la Calidad, Quality Control Research Group, QCRG; donde uno de sus miembros, Kaoru Ishikawa, implementa el análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales, a través de la aproximación al contexto; crea el diagrama Ishikawa, diagramas causales de los problemas e impulsa los círculos de calidad y el Modelo Japonés del Control Total de la Calidad. La JUSE administra el Premio Deming (ASQ, 2015b)

En 1988, se creó la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, European Foundation for Quality Management, EFQM; la cual administra y otorga el Premio Europeo a la Calidad, bajo el Modelo de Excelencia EFQM. (EFQM, 2015).

ASQ, JUSE y EFQM, son las tres organizaciones mundiales más importantes en el desarrollo de los conceptos de gestión de la calidad (Camisón *et al.*, 2006).

En el ámbito Iberoamericano, en marzo de 1998 se constituyó la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, FUNDIBEQ, como una organización supranacional sin ánimo de lucro, de la que Perú es miembro, que desarrolla la Gestión Global de la Calidad para Iberoamérica, a través, de su Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión como modelo supranacional, punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos. Administra y otorga el Premio Iberoamericano de la Calidad (FUNDIBEQ, 2015).

En la post guerra mundial se formó el Comité de Coordinación de Normas de la ONU, que daría paso a la Organización Internacional para la Estandarización, International Organization for Standardization, ISO; constituida en 1946 con el

propósito de facilitar la coordinación y unificación internacional de los estándares industriales; su propósito es la promoción mundial del desarrollo de la estandarización y de otras actividades vinculadas.

ISO es el mayor desarrollador de estándares de calidad del mundo, siendo activa en satisfacer las necesidades de estandarización de la calidad en las tres dimensiones de desempeño (económico, medioambiental y social). Desde 1946 hasta diciembre de 2014, ISO ha publicado 19500 normas internacionales en todas las actividades económicas. Los estándares de ISO son de aplicación voluntaria, puesto que se trata de una organización no gubernamental que carece de autoridad legal para forzar su implantación. El ISO 9000 es el estándar mundial de calidad (ISO, 2016; 2015a).

Ciclo de Mejora Continua

El Ciclo de Mejora Continua o Ciclo PDCA por el acrónimo de las denominaciones de sus fases en el idioma inglés: Plan, Do, Check, Act; también llamado Ciclo PHVA por el acrónimo en el idioma español: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar; el concepto básico fue propuesto por Walter A. Shewhart hacia el año 1939, fue adaptado en Japón en 1951 y refinado por Kauro Ishikawa en el año 1981.

En el ámbito de la gestión de la calidad, el Ciclo de Mejora Continua o Ciclo PHVA es una metodología que propone, a través de sus cuatro etapas y su aplicación constante en forma cíclica, la formalización de los procesos y su mejora; a través de este ciclo se Planifica, definiendo los objetivos y los medios para conseguirlos; se Hace o Ejecuta, implementando la visión previamente establecida; se Verifica o Monitorea, comprobando que se alcancen los objetivos previstos con

los recursos asignados; se Actúa o Evalúa, analizando y corrigiendo las desviaciones detectadas, para reiniciar el ciclo proponiendo mejoras a los procesos utilizados.

La Organización Internacional para la Estandarización, International Organization for Standardization, ISO (2009); adopta la mejora continua como uno de los ocho principios de gestión de calidad y la conceptualiza como las actividades que la organización realiza, a través del análisis de sus datos, para definir objetivos para la mejora de sus productos, sus procesos, sus estructuras y su sistema de gestión. Estas actividades pueden ser pequeñas mejoras continuas en el puesto de trabajo hasta mejoras significativas en toda la organización.

La Norma Internacional ISO 9004:2009 en su numeral 9.2 establece que:

El proceso de mejora debería seguir un enfoque estructurado, como la metodología “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA). La metodología se debería aplicar de manera coherente con el enfoque basado en procesos para todos los procesos. La organización debería asegurarse de que la mejora continua se establece como parte de la cultura de la organización: proporcionando a las personas de la organización la oportunidad de participar en actividades de mejora, confiriéndoles facultades, proporcionando los recursos necesarios, estableciendo sistemas de reconocimiento y de recompensa por la mejora, y mejorando de manera continua la eficacia y la eficiencia del propio proceso de mejora (p.17).

La ISO (2015b) en la *Norma Internacional ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*, define el Ciclo de Mejora Continua o Ciclo PHVA como:

- **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- **Hacer:** implementar lo planificado;
- **Verificar:** realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- **Actuar;** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario (p. 10)

Por su importancia conceptual es necesario precisar que el Ciclo de Mejora Continua o Ciclo PDCA ha sido erróneamente difundido como el Ciclo de Deming (Moen, 2010; Moen y Norman, 2010); al respecto, el Instituto W. Edwards Deming organización que difunde el legado académico del Dr. Deming, afirma que:

El ciclo PDSA (Plan - Do - Study - Act) es una serie de pasos sistemáticos para obtener aprendizajes y conocimientos valiosos para la mejora continua de un producto o proceso. También conocido como la rueda de Deming o el ciclo de Deming, el concepto y la aplicación primero fue presentado al Dr. Deming por su mentor, Walter Shewhart (Deming Institute, 2016).

Incluso, está documentada una carta escrita por el propio Dr. Deming en el año 1991, donde al encontrar en una publicación un gráfico rotulado como Ciclo PDCA atribuido a él, este observa: "*Lo que usted propone no es el Ciclo de Deming. No sé la fuente del ciclo que usted propone. Cómo apareció el PDCA, yo no lo sé.*" (Moen, 2010; p. 7. [Traducción del Autor])

Moen (2010) concluye que *“Deming nunca aceptó el [ciclo] PDCA”* y agrega que los ciclos *“PDCA y PDSA sólo están relacionados a través del método científico”* sobre el cual se fundamentan.

El Ciclo de Mejora Continua tiene como principal antecedente el Shewhart Cycle o Ciclo de Shewhart presentado en 1939 por el Walter A. Shewhart, ver Figura 3, con tres pasos que se equiparan con el método científico, es decir, los pasos o fases para Especificar, Producir e Inspeccionar, serían el planteamiento de la hipótesis, el experimento y la contrastación de la hipótesis, respectivamente. (Moen, 2010).

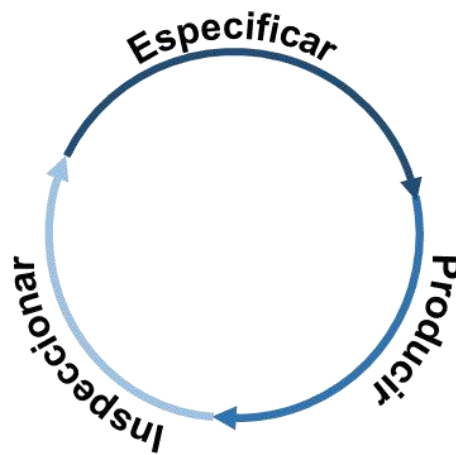


Figura 3: Ciclo de Shewhart.

Año: 1939. Autor: Walter A. Shewhart.

Fuente: Adaptado de Moen (2010).

Elaboración: Luis Barrera.

En 1950, en un seminario sobre control de calidad en la Asociación de Científicos e Ingenieros Japoneses, JUSE, el Dr. Edwards Deming presenta una modificación al Ciclo de Shewhart; con cinco fases: Diseñar, Fabricar, Vender, Investigar, y, Rediseñar; es decir, se diseña el producto, se fabrica, se pone en venta, se realiza el estudio de mercado determinando porque o porque no se ha

vendido y utilizando estos resultados se rediseña el producto, reiniciando el ciclo nuevamente. A este ciclo se le ha denominado la Rueda de Deming (Moen, 2010), en tanto, Ishikawa (1986; p. 67) lo denominó Ciclo de Calidad de Deming, ver Figura 4.

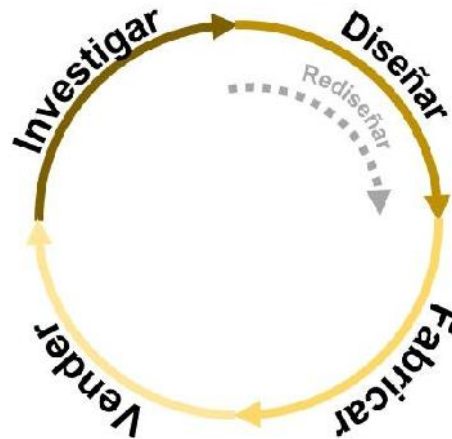


Figura 4: Rueda de Deming.

Año: 1950. Autor: Edwards Deming.

Fuente: Adaptado de Moen (2010).

Elaboración: Luis Barrera.

En 1951, un equipo de ejecutivos japoneses, tomando como base la Rueda de Deming, presentó el Ciclo PDCA tal cual se le conoce en la actualidad, ver Figura 5; finalmente, Kauro Ishikawa (1981) realizó un refinamiento que denominó Círculo de Control, al que denominamos Ciclo de Ishikawa, ver Figura 6.

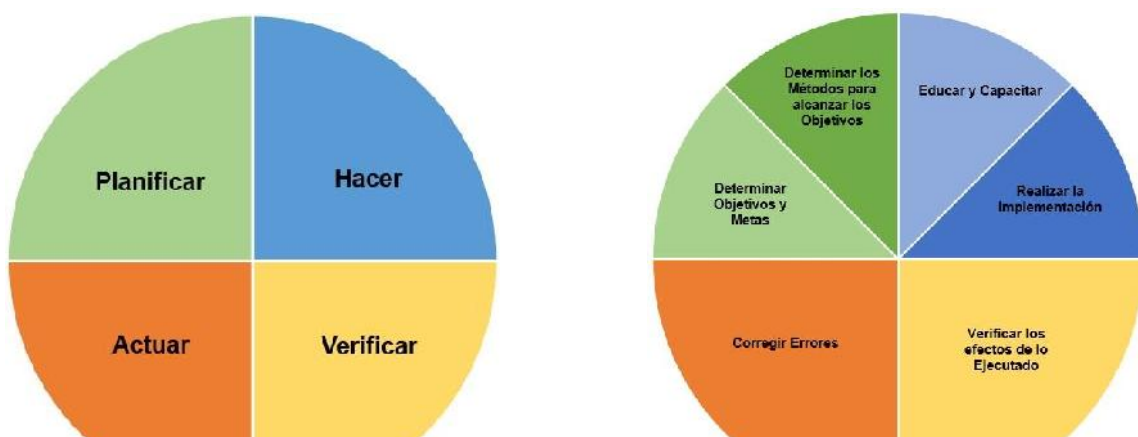


Figura 5: Ciclo PDCA Japonés.

Año: 1951. Autor: Equipo Ingenieros JUSE.
Fuente: Adaptado de Moen (2010).
Elaboración: Luis Barrera.

Figura 6: Círculo de Control - Ciclo de Ishikawa.

Año: 1981. Autor: Kauro Ishikawa.
Fuente: Adaptado de Ishikawa (1986).
Elaboración: Luis Barrera.

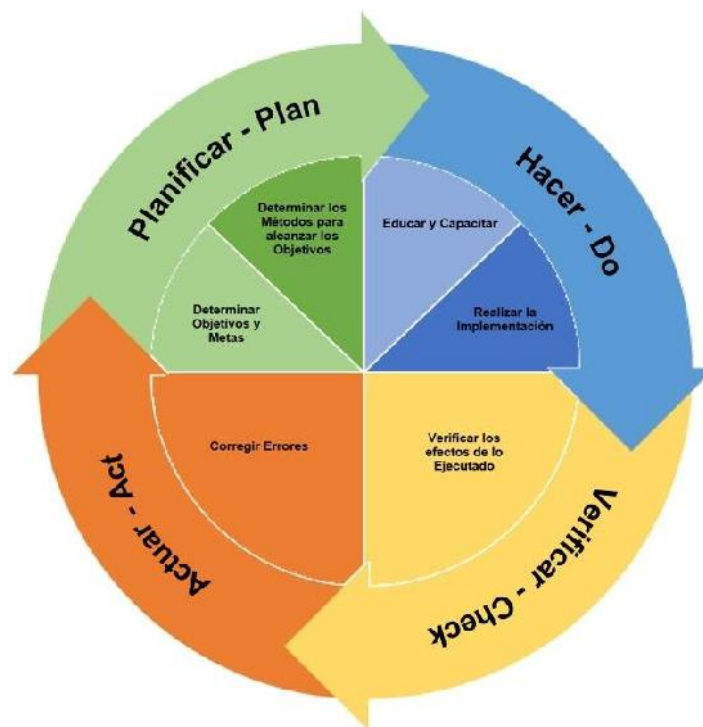


Figura 7: Ciclo PHVA y Ciclo de Ishikawa Síntesis Gráfica.

Fuente: Adaptado de Moen (2010) e Ishikawa (1986).
Elaboración: Luis Barrera.

Para una descripción pormenorizada y documentada del proceso de adaptación del Ciclo de Mejora pueden verse los estudios de Moen (2010) y Moen y Norman (2010).

Una de las características de esta metodología es su carácter cíclico, es decir, se encuentra una situación inicial, se inicia un primer ciclo de mejora en un tiempo

1, aplicando cada uno de los pasos, se planifica la mejora, se ejecuta, la ejecución se va monitoreando, verificando y se actúa en el sentido de ubicar errores y corregirlos, llegando a una nueva situación donde ya existe cierto grado de mejora; se inicia un nuevo ciclo de mejora en un tiempo 2, donde tomando los errores o debilidades encontradas en el ciclo anterior, se planifica, se ejecuta, se verifica y se actúa, tratando de llegar a una nueva situación de mejora y así sucesivamente, estableciendo un proceso de mejora continua. Ver Figura 8.

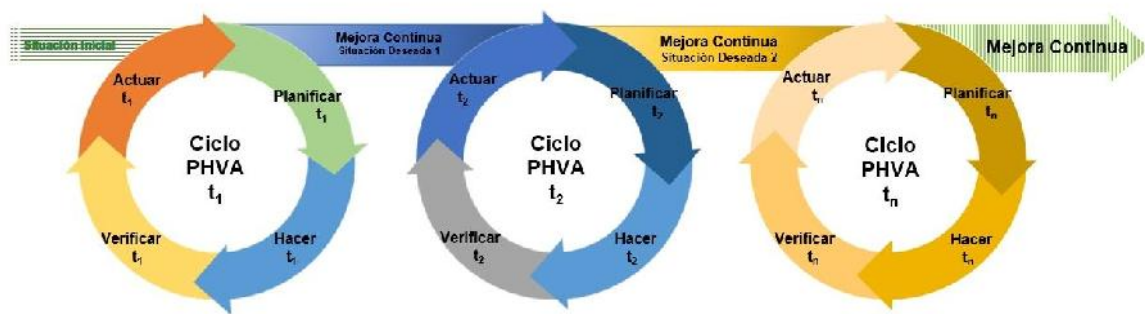


Figura 8: Proceso de Mejora Continua.

Elaboración: Luis Barrera.

2.6. Instituciones Educativas.

Los cambios educativos deben centrarse en la escuela como la unidad de cambio; cuando se ve a la escuela como sistema social, la interacción entre todos los elementos de una escuela tiene una influencia significativa en el aprendizaje del estudiante. (Gopalan, 2014).

El supuesto implícito en la mayoría de los programas de reforma, que las instalaciones y equipos, planes de estudio, el comportamiento de los docentes y las prácticas de gestión del sistema son relativamente independientes entre sí en su impacto en la calidad de la escuela, debe ser sustituido por el entendimiento de que todos estos factores se unen dentro de la escuela para formar un sistema social que condiciona el aprendizaje que puede tener lugar allí.

En este sentido, Gopalan (2014), afirma que la falta de una aproximación sistémica en los sectores educativos parece endémica, tanto en la práctica actual y la percepción pública. Esta falta de enfoque se refleja en la protesta pública acerca de las escuelas, por lo que las reformas van y vienen de acuerdo con esas protestas; es decir, no se intenta una acción integral y sostenida en el tiempo.

Con respecto al Sector Educativo Peruano, utilizando una aproximación sistémica; es decir, de ver el todo, el holón, las partes interrelacionadas; de cómo la infraestructura, influye en la superestructura; cabría cuestionarse si el Sector Educativo Peruano tiene las características y atributos para denominarse Sistema Educativo Peruano, es decir, tener un objetivo claramente definido, tener partes y elementos constitutivos que se diferencien y estén especializados y si la información generada se retroalimenta de tal forma que se estimule la mejora continua.

Todo sistema, desde el más simple hasta el más complejo, busca como principio realizar una transformación, es decir, recibe algo y mediante una serie de procesos, le quita o adiciona características o atributos, que tienen por objetivo modificar eso que recibió en algo diferente; ese nuevo objeto se debe comparar contra lo que previamente se planificó obtener, si el resultado es igual o mejor de

lo que se planificó tener, entonces el sistema sirve, si el resultado no es el apropiado, entonces el sistema no sirve; aquí se tendrá que tomar una decisión, se continua con el sistema o se desecha y se construye uno nuevo o se analiza el sistema y se define qué ajustes hacer para que cumpla con su objetivo.

De lo anterior, se puede afirmar, que sabiendo lo que se quiere como resultado, se tendrá con qué comparar el resultado real y confirmar si el sistema vale o no; además, esta medida final, este contraste, es lo que determinará la validez del sistema. Entonces, cabría preguntarse, si nuestro sector educativo está dando los resultados esperados, si el resultado del sistema educativo peruano es el adecuado, si vale algo o nada.

Ningún sistema dará los resultados esperados, si no se llega a un acuerdo por consenso entre todos los involucrados en su planificación, diseño, aplicación y mejora continua; si las reglas de juego se modifican cada dos o tres años, se elimina la participación de alguna de sus partes.

Cualquier tipo de mejora de un sistema, parte de conocerlo y reconocerlo en todos sus aspectos y de establecer la diferenciación y especialización de sus partes. Y la forma de hacerlo es medirlo objetivamente para obtener datos fiables que permitan a los grupos de interés del sistema tomar las decisiones más adecuadas; datos concretos que permitan distribuir eficientemente los recursos, de tal forma que se reduzcan las brechas existentes; información que permita generar un conocimiento certero del avance o retroceso de los logros programados y que permita detectar las buenas prácticas y difundirlas abiertamente.

El manejo público de la información es también una condición de transparencia del sistema y alimenta directamente lo que se conoce como rendición de cuentas ante la sociedad.

Dentro del marco legal en el cual se desarrolla el sistema educativo peruano, existen la Ley General de Educación, la Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación de La Calidad Educativa - SINEACE, la Ley Universitaria, la Ley de Reforma Magisterial; los reglamentos de las mismas y las diferentes normas que dictamina el Ministerio de Educación y otros organismos del estado; también existen una serie de importantes documentos que abordan la educación en nuestro país: El Plan Bicentenario (CEPLAN, 2011), El Proyecto Educativo Nacional al 2021 (CNE, 2007), Los Planes de Desarrollo Regionales (GRL, 2011), Los Proyectos Educativos Regionales, etcétera; que deberían articularse para que se tenga la superestructura necesaria para operar con solvencia y obtener los resultados esperados, de tal forma que cada institución estatal o privada, asuma sus funciones y se responsabilice de sus resultados.

Uno de los principales flujos que dinamizan un sistema es la generación de información y sobre todo la utilización de esa información o metainformación para retroalimentar el sistema y mejorarlo, dicho de otra forma, establecer un círculo virtuoso de mejora continua. En nuestro país desde el año 2006 en que se crea el SINEACE se introducen formalmente los conceptos de calidad y mejora continua en el sector educación.

La acreditación de la gestión de la calidad en la Educación, como sistema nacional, existe desde la promulgación de la Ley N° 28740 (Congreso de la República del Perú, 2006) y el Decreto Supremo N° 018-2007-ED del 2007

(MINEDU, 2007), que crea y reglamenta las funciones del *Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE*; encargado, por Ley, de definir los criterios, indicadores y estándares de medición, para garantizar en las instituciones educativas públicas y privadas del Perú, niveles aceptables de calidad, así como, alentar la aplicación de las medidas requeridas para su mejoramiento.

La acreditación como proceso busca establecer un círculo virtuoso de mejora continua o de aseguramiento de la calidad; este proceso continuo se basa, en el propuesto por Walter A. Shewhart hacia el año 1939, adaptado en Japón hacia 1951 y refinado por Kauro Ishikawa (Moen y Norman, 2010), en cuatro pasos consecutivos, concatenados: planificar, hacer, verificar y actuar; es decir, establecer lo que se hará, realizar la implementación, medir el grado de cumplimiento de lo planificado, de acuerdo a lo medido, definir acciones correctivas o de mejora, iniciando el ciclo nuevamente.

Si se entiende que la calidad es el conjunto de expectativas consensuadas sobre algo o alguien; entonces, se debe afirmar que la calidad del Sistema Educativo Peruano debe responder a las expectativas de su sociedad, expresadas en la presión social y la rendición de cuentas, a través de la transparencia de su información.

La rendición de cuentas es un concepto de suma importancia que articula los resultados del sistema con las expectativas de la sociedad y esta presiona para que los resultados cubran sus expectativas; además, les permite a los actores del sistema compararse y competir para mejorar; por último, permite que se

establezcan estándares mínimos sobre los cuales se pueda ir mejorando paulatinamente.

El Sector Educativo Peruano para llegar a la categoría de Sistema debería definir claramente sus características y atributos, partiendo de una finalidad consensuada; cada una de sus partes o elementos, públicos o privados, deberían reconocer sus responsabilidades dentro del sistema y expresar sus resultados de forma transparente; y el uso de la información, a partir del sistema de evaluación y acreditación, debe servir para establecer procesos de mejora continua.

El consenso sobre lo que se necesita y la presión social, la infraestructura, deben ser instrumentos claves, para que la superestructura pueda ofrecer un real Sistema Educativo Peruano.

Modelo de Acreditación para Instituciones Educativas de Educación Básica

El Ministerio de Educación de Perú a través del Sistema Nacional de Acreditación de la Calidad Educativa SINEACE promueve la acreditación de las instituciones educativas; el ciclo de acreditación comprende una Etapa Previa, la Autoevaluación, que produce los planes de mejora y los implementa, la Evaluación Externa y la Acreditación.

La acreditación se basa en una operación de contraste, comparando la realidad de lo que se hace en las Instituciones Educativas versus un modelo de calidad, que para este caso es el Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica (SINEACE, 2017a).

Los estándares que conforman el modelo de acreditación tienen dos o más criterios a evaluar y constituyen el Marco de Referencia contra el cual se debe

evaluar la realidad de la Institución Educativa, por lo tanto, es a través del cumplimiento o logro de los estándares que se mide la calidad de la institución educativa.

La promulgación de la Ley N° 28740 (Congreso de la República del Perú, 2006) Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE, marca el inicio de los procesos de evaluación de la calidad educativa en Perú; la Ley N° 28740 fue reglamentada por Decreto Supremo N° 018-2007-ED del 2007 (MINEDU, 2007).

En el ámbito de competencia del SINEACE se crearon sus órganos operadores: el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica, IPEBA; el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior no universitaria, CONEACES; y, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Universitaria, CONEAU; órganos encargados por Ley y como parte del SINEACE, de definir los criterios, indicadores y estándares de medición, para garantizar niveles aceptables de calidad en las instituciones educativas públicas y privadas del Perú, así como, alentar la aplicación de las medidas requeridas para su mejoramiento.

En octubre del 2010, el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica, IPEBA, presenta el documento titulado: *Matriz de Evaluación para la Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular*, el cual se aprueba con Resolución N° 003-2011-SINEACE/P en octubre del 2011, esta matriz constituye el

primer modelo de acreditación de la calidad de las instituciones educativas de Educación Básica Regular.

En junio del 2014, mediante Resolución de Presidencia del Consejo Superior N° 071-2014-COSUSINEACE se oficializó la denominada Actualización. Versión 2.0 de la Matriz de Evaluación de la Calidad de la Gestión de Instituciones de Educación Básica Regular; la cual permaneció vigente hasta el 30 de diciembre del 2016.

En julio del 2014, se promulga la Ley 30220: Ley Universitaria, la cual dispone la reorganización del SINEACE, creándose un Consejo Directivo ad hoc y se derogan los títulos II, III, IV y V de la Ley N° 28740, con lo cual los órganos operadores del sistema: IPEBA, CONEACE y CONEAU, desaparecen.

El 2 de enero del 2017, se publica en el diario oficial El Peruano la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N° 242-2016-SINEACE/CDAH-P por la cual se oficializa el Acuerdo N° 201-2016- CDAH, de sesión de fecha 02 de noviembre 2016, aprobando el documento técnico normativo: *Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica* y se dispone el inicio de la inscripción de Comités de Calidad de instituciones educativas de Educación Básica Regular: Inicial, Primaria y Secundaria, para empezar nuevos procesos de autoevaluación con fines de acreditación, aplicando el modelo aprobado.

En resumen, se han tenido tres modelos de acreditación de la calidad para Instituciones de Educación Básica:

1. *Matriz de Evaluación para la Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular* (SINEACE, 2011);

2. *Matriz de Evaluación de la Calidad de la Gestión de Instituciones de Educación Básica Regular, Actualización. Versión 2.0* (SINEACE, 2014);
3. *Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica* (SINEACE, 2017a).

El Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica (SINEACE, 2017a), vigente desde el 2 de enero del 2017, se estructura en 4 dimensiones, 8 factores y 18 estándares de calidad los cuales se encuentran especificados en la *Matriz de Estándares del Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica* (SINEACE, 2017a; pp. 21-24), esta matriz es común a todos los niveles y modalidades de la educación básica.

El conjunto de criterios a evaluar para los estándares, son específicos al nivel o modalidades de la educación básica; a la fecha: enero del 2017, se han publicado las matrices correspondientes a los niveles inicial y primaria – secundaria; denominadas respectivamente: *Matriz de Evaluación para la Acreditación de Instituciones de Educación Básica Regular: Educación Inicial: Ciclos I y II* (SINEACE, 2017a; pp. 37-47) y *Matriz de Evaluación para la Acreditación de Instituciones de Educación Básica Regular: Primaria-Secundaria* (SINEACE, 2017a; pp. 26-36).

Los criterios a evaluar en ambos niveles son similares, pero tienen características específicas que responden a la naturaleza de cada nivel; así mismo, se diferencia en el número, en la Matriz de Evaluación para la Acreditación en el nivel de Educación Inicial encontramos 55 criterios a evaluar, en tanto, para el nivel de Educación Primaria-Secundaria encontramos 51 criterios a evaluar, la Tabla 17 se muestra una síntesis de ambas matrices y en el *Anexo 4* se encuentra una matriz

que detalla los criterios a evaluar en ambos niveles; la Figura 9 muestra una síntesis gráfica del *Modelo de Acreditación Instituciones de Educación Básica Regular*.

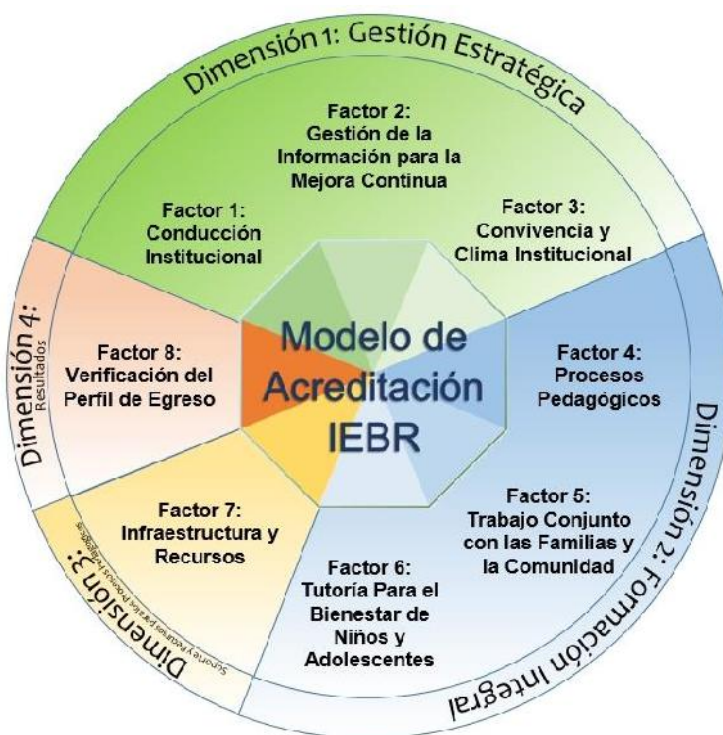


Figura 9: Modelo de Acreditación IEBR Síntesis Gráfica.

Elaboración: Luis Barrera.

Tabla 17

Síntesis de la Matriz de Evaluación para la Acreditación de Instituciones de Educación Básica Regular: Primaria-Secundaria y Educación Inicial: Ciclos I y II.

Dimensión	Factor	Estándar	Número de Criterios a Evaluar EBR	
			Primaria Secundaria	Educación Inicial: Ciclos I y II
Dimensión 1: Gestión Estratégica	Factor 1: Conducción Institucional	1 El Proyecto Educativo Institucional (PEI): Pertinente y orientador	3	3
		2 El Proyecto Curricular Institucional (PCI): coherente, diversificado y orientador de los procesos pedagógicos	3	4

		3	Liderazgo pedagógico	3	2
	Factor 2: Gestión de la Información para la Mejora Continua	4	Información para la toma de decisiones	2	2
	Factor 3: Convivencia y Clima Institucional	5	Buen clima institucional	2	2
		6	Desarrollo profesional docente	5	5
	Factor 4: Procesos Pedagógicos	7	Programación curricular pertinente	6	5
		8	Implementación de estrategias pedagógicas	2	3
		9	Monitoreo y evaluación del desempeño de niños y adolescentes	3	3
Dimensión 2: Formación Integral	Factor 5: Trabajo Conjunto con las Familias y la Comunidad	10	Trabajo conjunto con las familias	2	3
		11	Trabajo conjunto con la comunidad	2	2
	Factor 6: Tutoría Para el Bienestar de Niños y Adolescentes	12	Tutoría	3	4
		13	Servicios de atención complementaria	2	3
Dimensión 3: Soporte y Recursos para los Procesos Pedagógicos	Factor 7: Infraestructura y Recursos	14	Gestión de infraestructura	3	3
		15	Gestión de recursos para el desarrollo y los aprendizajes	3	4
		16	Desarrollo de capacidades del personal de apoyo y/o administrativo	2	2
Dimensión 4: Resultados	Factor 8: Verificación del Perfil de Egreso	17	Logro de competencias	2	2
		18	Seguimiento a egresados	3	3
Número de Criterios a Evaluar EBR por Nivel:				51	55

Fuente: SINEACE (2017a).
Adaptación: Luis Barrera.

2.7. Conclusiones del Capítulo 2.

El Modelo Sistémico de Gestión de la Calidad, propuesto en esta tesis, se fundamenta en la Epistemología como Teoría del Conocimiento; en la Teoría General de Sistemas como base para su desarrollo; en la Teoría de la Información para el tratamiento y transformación de los datos; en la Gestión del Conocimiento con la finalidad de convertir el conocimiento tácito en explícito; y, en la Gestión de

la Calidad para establecer un Ciclo de Mejora Continua; en Instituciones Educativas de la modalidad Básica Regular de la Región Lambayeque.

El modelo propuesto asume un marco epistemológico para estructurar la información, generar conocimiento; y, demandar el consenso como fuente de validación. La Teoría General de Sistemas fundamenta el modelo en la definición de sus componentes y de un conjunto de propiedades o atributos; con base en la visión holística, la sinergia, la homeostasis y el isomorfismo.

La Teoría de la Información establece que la data se recopila y procesa para convertirse en información y cuando esta se argumenta, se contextualiza y se da por cierta, se convierte en conocimiento.

La Gestión del Conocimiento, para efectos del modelo propuesto, convierte el conocimiento generado en buenas prácticas para mejorar la toma de decisiones y el accionar de las organizaciones. La Gestión de la Calidad, utilizando el conocimiento gestionado, permitirá la formalización de los procesos y su mejora constante estableciendo un Ciclo de Mejora Continua.

El modelo propuesto utilizará flujos de información estructurada para dinamizar un sistema que genere conocimiento para retroalimentar el sistema y por lo tanto a la Institución Educativa, mejorándola al establecer un círculo virtuoso de mejora continua.

Por lo expuesto, concluimos que el conjunto de conceptos presentados como *corpus theoreticus* es atinente para fundamentar la propuesta del **Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque.**

Capítulo 3: Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular

3.1. Presentación y Análisis de Resultados.

3.2. Modelo Teórico.

3.3. Propuesta de Desarrollo.

3.4. Conclusiones del Capítulo.

Capítulo 3: Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular

3.1. Presentación y Análisis de Resultados.

La recopilación de datos ha tenido dos fuentes: la primera a través de los registros formales de SINEACE para los indicadores; y, la segunda se realizó a

través de un cuestionario.

Con respecto a los indicadores, se realizó la consulta a los registros oficiales a través del portal de SINEACE (2017b) teniendo como resultado lo siguiente: Número de Instituciones con Comisiones de Autoevaluación Registradas= 23, Número de Instituciones Educativas en Evaluación Externa= 0; y, Número de Instituciones Educativas Acreditadas= 0; cabe resaltar que estos indicadores no han tenido variación, por lo menos, desde octubre del año 2014, en que se inició este estudio.

Para las entrevistas semiestructuradas se utilizó un cuestionario compuesto por preguntas abiertas y cerradas, cuyos resultados permitieron caracterizar el problema planteado.

El cuestionario fue aplicado en el mes de septiembre del 2016 a una muestra no probabilística, dirigida y por conveniencia, constituida por 35 funcionarios, representantes de Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque, en adelante los encuestados; la participación fue voluntaria, la respuesta fue anónima y asistida. Todos los encuestados al momento de la aplicación se desempeñaban como funcionarios con responsabilidad directa en el proceso de gestión en sus respectivas instituciones.

Como instrumento se utilizó el Cuestionario que se encuentra como anexo (ver *Anexo 4*), el cual comprendió 09 elementos: El primero, segundo y tercero politómicos con tres opciones cada uno para identificar la UGEL, el nivel y el rol en la Institución Educativa, respectivamente; el cuarto dicotómico para establecer el inicio del proceso de acreditación; el quinto abierto para recabar datos sobre el

suceso negativo del elemento cuarto; el sexto, séptimo y octavo dicotómicos; y, el noveno con escala de Likert para siete subelementos.

Se utilizó el programa de análisis estadístico: PSPP versión GNU 0.10.4-g50f7b7 de la Free Software Foundation (PSPP, 2016) para calcular el Test de Fiabilidad *Alfa de Cronbach*, con resultado 0,91 para el elemento 9.

Los resultados de los elementos 1, 2 y 3, mostrados en la Tabla 18, permitieron determinar que los encuestados pertenecen mayoritariamente a Instituciones Educativas del nivel primario, ubicadas en Chiclayo, cuyos funcionarios ejercen la Dirección, 25 y la Subdirección, 10.

Tabla 18
Síntesis Encuestados: Procedencia, Nivel, Rol.

Procedencia	Primaria		Secundaria
	Director	Subdirector	Director
Lambayeque	1	0	0
Chiclayo	21	10	2
Ferreñafe	1	0	0

Funcionarios de Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque **n=35**

Elaboración: Luis Barrera.

El elemento 4, pregunta número 4 del cuestionario, Figura 10, se incluyó con la finalidad de determinar en qué porcentaje las Instituciones han iniciado su proceso formal de acreditación; para este elemento se tiene que de los encuestados el 97% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, no han iniciado formalmente su proceso de acreditación.



Figura 10: Porcentaje de Instituciones Educativas en Proceso Formal de Acreditación.

Este resultado se corrobora con los datos oficiales de SINEACE (2017b) dado que, de las 3339 Instituciones Educativas del Nivel Básico Regular de la Región Lambayeque, 23 están en proceso de Autoevaluación, las cuales representan el 0,70% del total de Instituciones Educativas del Nivel Básico Regular de la Región.

Además, dado que la formalización del proceso de acreditación se inicia con el registro, en SINEACE, del Comité de Autoevaluación o Comité de Calidad, el elemento 6 sirvió como pregunta de control, así, el 97% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, no han registrado en SINEACE a sus respectivos Comités de Autoevaluación, Figura 11. Este resultado corrobora los resultados del elemento 4.

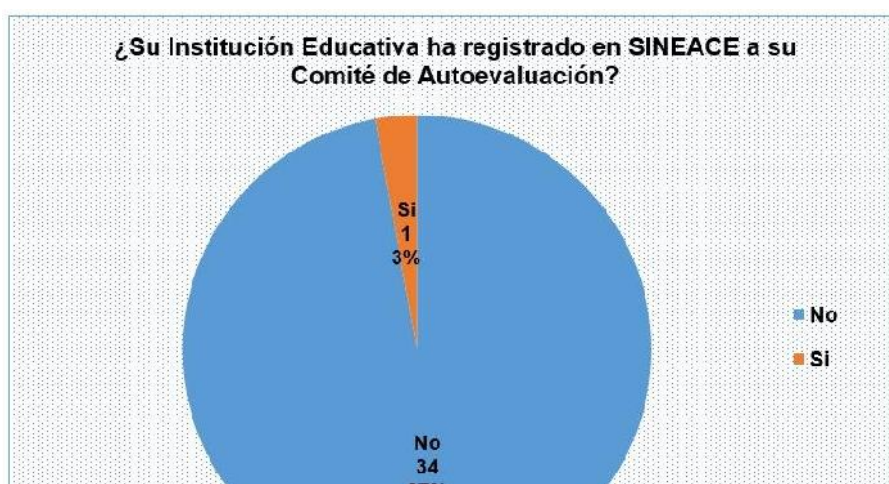


Figura 11: Porcentaje de Instituciones Educativas Registradas en SINEACE.

En la Figura 12 se muestran las razones que exponen los directivos de las Instituciones de Educación Básica Regular, representadas por los Encuestados, por las cuales no han iniciado formalmente su proceso de acreditación: el 29% por desconocimiento del proceso de acreditación; el 29% desconoce las razones; el 14% por falta de iniciativa; el 14% porque no existen condiciones en la institución educativa; el 11% porque no es una meta de la institución educativa; y, el 3% por falta de capacitación.

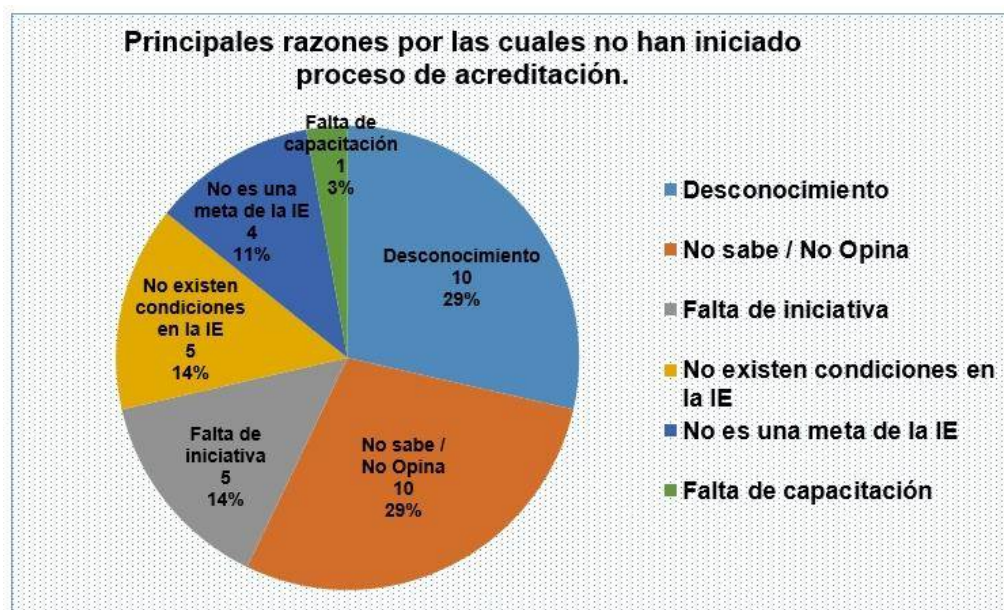


Figura 12: Razones por la que No han Iniciado Proceso de Acreditación.

Para efectos de análisis, el conjunto de respuestas se agrupó en dos áreas. La primera: La falta de conocimiento: 29% por desconocimiento del proceso; 29% desconoce las razones; y, el 3% por falta de capacitación; alcanzando el 61%.

La segunda área: la falta de condiciones: 14% por falta de iniciativa; 14% porque no existen condiciones en la institución educativa; y, 11% porque no es una meta de la institución educativa; lo cual representa el 39%.

Por lo tanto, se puede afirmar que las Instituciones de Educación Básica Regular a las cuales representan los Encuestados, no han iniciado formalmente su proceso de acreditación por dos aspectos: el 61% por falta de conocimiento y el 39% por falta de condiciones.

El elemento 7, pregunta número 6 del cuestionario, tuvo como finalidad establecer si la calidad es gestionada, ver Figura 13; dando como resultado que el 86% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, no cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad.

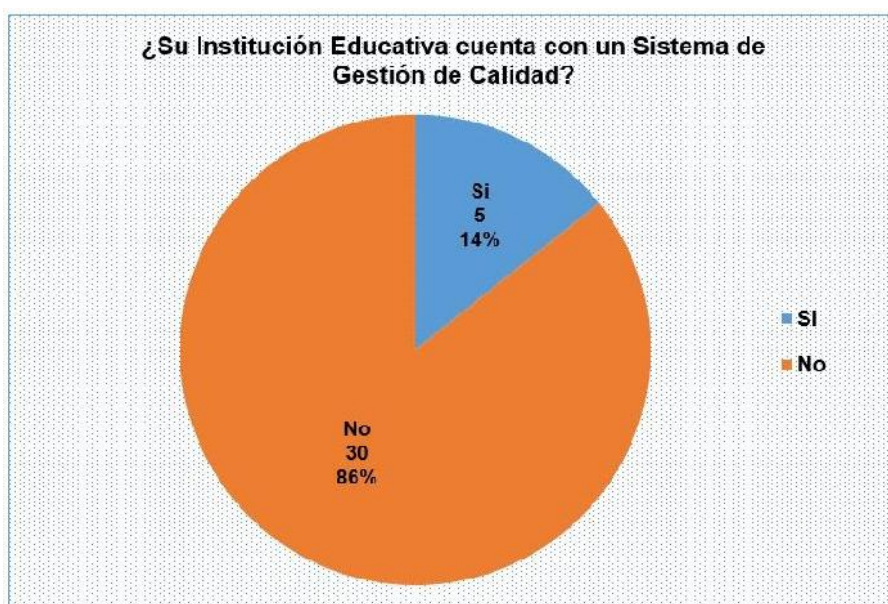
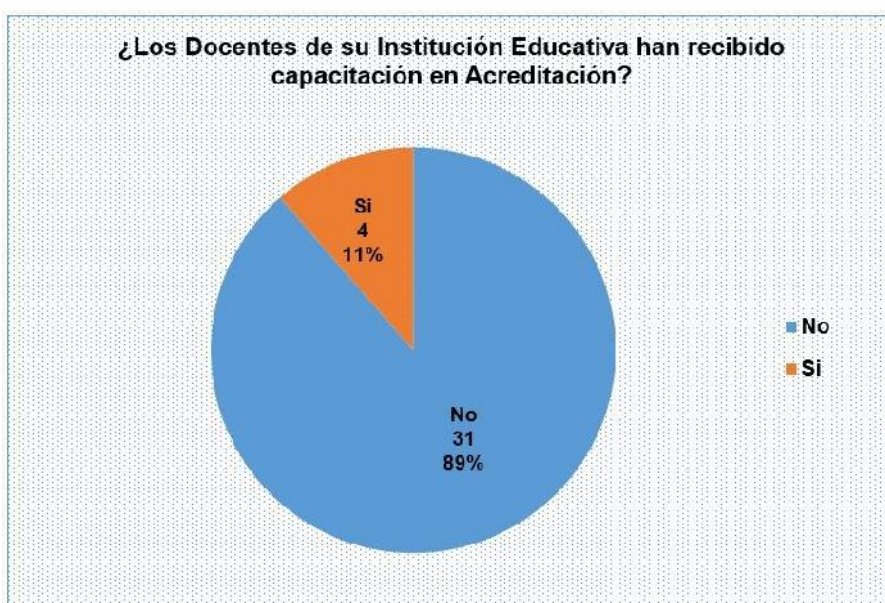


Figura 13: Instituciones Educativas con Sistema de Gestión de Calidad.

Con respecto a la capacitación recibida, los resultados del elemento 8, pregunta número 7 del cuestionario, Figura 14, son que en el 89% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, sus docentes no han recibido capacitación en el proceso de acreditación.

**Figura 14: Instituciones con Docentes Capacitados en Acreditación.**

El noveno elemento, pregunta 8 del cuestionario, se diseñó utilizando una escala de Likert para siete ítems o subelementos, con el objetivo de determinar si dentro de las actividades que la institución realiza, se pueden observar algunas que estén asociadas al Ciclo de Mejora Continua, además, las respuestas permitieron establecer en qué grado se realiza gestión del conocimiento.

Para este elemento se calculó el Test de Fiabilidad Alfa de Cronbach en 0,91 lo cual significa que los datos aportados por los encuestados en la escala de Likert utilizada, es altamente fiable y por lo tanto, tienen validez estadística.

En la Tabla 19 se muestran las frecuencias relativas en forma de porcentaje de las respuestas para cada ítem con Escala de Likert; hacia el final de la Tabla se incluyen los promedios porcentuales.

Se observó que de 7 acciones, mayoritariamente, 5 están parcialmente desarrolladas y 3 acciones están desarrolladas pero no han sido evaluadas.

En general, en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque, las acciones de Planificación, Ejecución, Monitoreo y Evaluación están desarrolladas en forma parcial en un 35% y están desarrolladas, pero no evaluadas en un 34% de las mismas.

Integrando estos resultados, se infiere que el 69% de las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque no evalúan sus acciones de Planificación, Ejecución, Monitoreo y Evaluación.

Tabla 19
Instituciones Educativas: Estado de la Planificación, Ejecución, Monitoreo y Evaluación.

Subelemento	No se ha iniciado	Se ha iniciado recientemente	Parcialmente desarrollada	Desarrollada No evaluada	Totalmente desarrollada y evaluada
8.1: En la planificación (PEI, PAT o similar) han participado Directivos, Docentes y Padres de Familia:	3%	0%	17%	60%	20%

8.2: Se tienen informes de las acciones ejecutadas:	3%	11%	37%	40%	9%
8.3: Se han ejecutado todas las acciones planificadas:	6%	9%	46%	34%	6%
8.4: El presupuesto asignado ha sido el adecuado:	29%	14%	37%	17%	3%
8.5: La ejecución ha sido evaluada con la participación de Directivos, Docentes y Padres de Familia:	17%	3%	43%	26%	11%
8.6: Se han planteado acciones correctivas con la participación de Directivos, Docentes y Padres de Familia:	20%	6%	34%	34%	6%
8.7: Se han propuesto planes de mejora:	9%	11%	31%	29%	20%
Promedio Porcentual	12%	8%	35%	34%	11%

Elaboración: Luis Barrera.

El subelemento 1 del elemento 8 tuvo dos objetivos: Determinar si se hacen o no acciones de planificación y si estas acciones son participativas, es decir, si se realizan tomando en cuenta a la comunidad educativa, teniendo como resultado, Figura 15, que en el 60% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, se realizan actividades de planificación participativa pero no se evalúan; en el 17% de las Instituciones se realizan actividades de planificación participativa de forma parcial; y, en el 3% de las

Instituciones no se realizan actividades de planificación. En el 20% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, se realizan actividades de planificación participativa y se evalúan, siendo este el estado esperado.

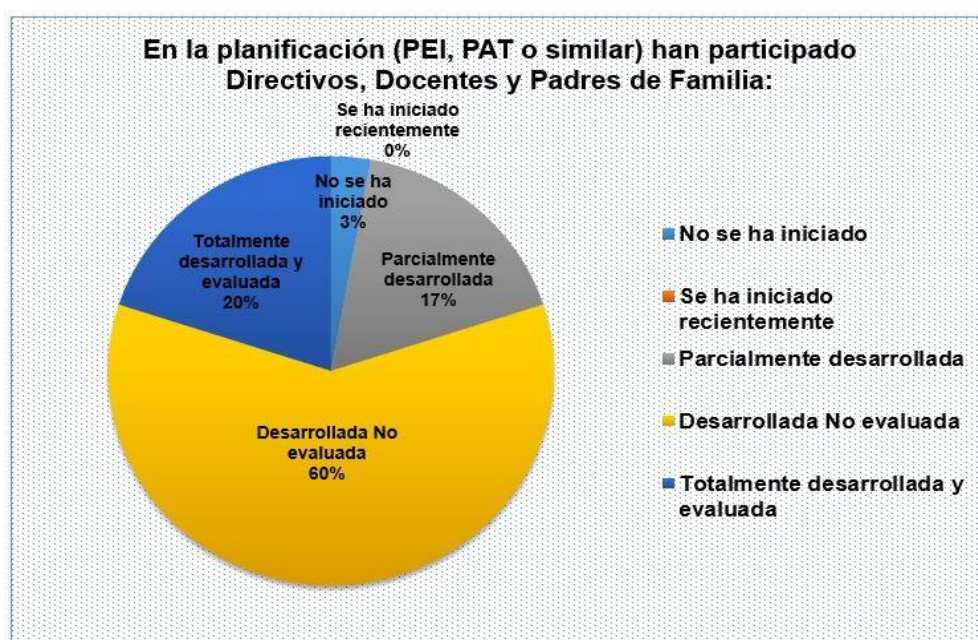


Figura 15: Percepción sobre las Acciones de Planificación Participativa.

Integrando estos resultados, se infiere que en el 77% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, se realizan actividades de planificación participativa que no son evaluadas.

El subelemento 2 del elemento 8 tuvo como objetivo determinar si las acciones ejecutadas han generado informes, teniendo como resultado, Figura 16, que en el 40% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, se realizan informes de las acciones ejecutadas pero no se evalúan; en el 37% de las Instituciones se realizan parcialmente informes de las actividades ejecutadas; y, en el 3% de las Instituciones no se realizan informes de las

actividades ejecutadas. En el 9% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, se realizan informes de las acciones ejecutadas y se evalúan, siendo este el estado esperado.



Figura 16: Percepción sobre Información de las Acciones Ejecutadas.

Integrando estos resultados, se infiere que en el 88% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, no se evalúan los informes de la ejecución de actividades.

El subelemento 3 del elemento 8 tuvo como objetivo determinar si se ejecutaron todas las acciones planificadas, teniendo como resultado, Figura 17, que en el 46% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, las acciones planificadas se han desarrollado parcialmente; en el 34% de las Instituciones las acciones planificadas se han desarrollado pero no se evalúan; en el 6% de las Instituciones las acciones planificadas se han iniciado recientemente; y, en 6% de las Instituciones las acciones planificadas no se han

iniciado. En el 6% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, las acciones planificadas se han desarrollado y evaluado totalmente, siendo este el estado esperado.

Figura 17: Percepción sobre la Ejecución de Acciones Planificadas.

Integrando estos resultados, se infiere que en el 6% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, las acciones planificadas se han desarrollado y evaluado totalmente; y, en el 88% de las Instituciones no evalúa la ejecución de las actividades planificadas. Además, en el 54% de las Instituciones la ejecución de las actividades planificadas es parcial.

El subelemento 4 del elemento 8 tuvo como objetivo determinar la asignación y ejecución presupuestal, teniendo como resultado, Figura 18, que en el 37% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, la ejecución presupuestal se ha desarrollado parcialmente; en el 29% de las Instituciones la ejecución presupuestal no se ha iniciado; en el 17% de las Instituciones la ejecución presupuestal se ha desarrollado pero no ha sido

evaluada; y, en el 14% de las Instituciones la ejecución presupuestal se ha iniciado recientemente. En el 3% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, la ejecución presupuestal se ha desarrollado y evaluado totalmente, siendo este el estado esperado.

Figura 18: Percepción sobre el Presupuesto Asignado.

Integrando estos resultados, se infiere que el 29% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, la ejecución presupuestal no se ha iniciado; y, en el 68% de las Instituciones la ejecución presupuestal no se ha evaluado. Además, en el 51% de las Instituciones la ejecución la ejecución presupuestal es parcial.

El subelemento 5 del elemento 8 tuvo como objetivo determinar si la ejecución ha sido evaluada y si esta evaluación ha sido participativa, es decir, si la comunidad educativa ha evaluado lo ejecutado, teniendo como resultado, Figura 19, que en el 43% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, la evaluación de la ejecución es parcial; y, en el 17% de las

Instituciones la ejecución no ha sido evaluada. En el 11% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, la ejecución ha sido evaluada, siendo este el estado esperado.



Figura 19: Percepción de la Evaluación de las Acciones Ejecutadas.

Integrando estos resultados, se infiere que el 72% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, la evaluación de la ejecución es parcial; y, en el 17% de las Instituciones la ejecución no ha sido evaluada.

El subelemento 6 del elemento 8 tuvo como objetivo determinar si se plantearon acciones correctivas y si el planteamiento de las acciones correctivas ha sido participativo, teniendo como resultado, Figura 20, que en el 34% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, el planteamiento de las acciones correctivas es parcial; en el 34% de las Instituciones se han planteado acciones correctivas pero no han sido evaluadas; y, en el 20% de las Instituciones no se han planteado acciones correctivas. En el 6% de las

Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, se han planteado acciones correctivas y se han evaluado, siendo este el estado esperado.



Figura 20: Percepción sobre Acciones Correctivas.

Se puede afirmar que el 74% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, las acciones correctivas no son evaluadas; y, que en el 20% de las Instituciones no se han planteado acciones correctivas.

El subelemento 7 del elemento 8 tuvo como objetivo determinar si se han propuesto planes de mejora, teniendo como resultado, Figura 21, que en el 31% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, la propuesta de planes de mejora es parcial; en el 29% de las Instituciones se proponen planes de mejora pero no han sido evaluados; y, en el 9% de las Instituciones no se han propuesto planes de mejora. En el 20% de las Instituciones

de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, se han propuesto y evaluado planes de mejora, siendo este el estado esperado.



Figura 21: Percepción sobre Propuesta de Planes de Mejora.

Se puede afirmar que el 71% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, los planes de mejora no se evalúan.

Análisis

El 97% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, no registraron en SINEACE a sus respectivos Comités de Autoevaluación, por lo tanto, no iniciaron formalmente su proceso de acreditación;

debido, mayoritariamente, a la falta de conocimiento, 61%; y a la falta de condiciones en la Institución Educativa, 39%.

La calidad mayoritariamente no es gestionada, dado que en el 86% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, no contaron con un Sistema de Gestión de Calidad.

Los docentes no recibieron capacitación en el proceso de acreditación en el 89% de los casos, lo cual explica, que la falta de conocimiento sea una de las razones por la cual no se inició el proceso de acreditación.

Con respecto a las actividades que la institución realiza y que podrían asociarse al Ciclo de Mejora Continua: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar; el 69% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados no evaluaron sus acciones; ya que estas acciones fueron desarrolladas en forma parcial y no fueron evaluadas en un 35% y se desarrollaron, pero no se evaluaron en un 34% de las mismas.

En general, las actividades que las Instituciones de Educación Básica Regular realizan y se asocian al Ciclo de Mejora Continua son deficientes porque el 97% no alcanzan un estado óptimo; es decir, sólo el 3% de Instituciones logran un estado óptimo de ejecución.

Las actividades de planificación participativa son deficientes porque en el 77% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, se realizaron parcialmente y no se evaluaron; y, en el 3% de las Instituciones no se realizaron actividades de planificación; además, actividades de planificación participativa son deficientes porque en el 51% de las Instituciones la

ejecución la ejecución presupuestal es parcial; y, porque en el 29% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, la ejecución presupuestal no se ha iniciado.

La ejecución de actividades es deficiente porque en el 54% de las Instituciones la ejecución de las actividades planificadas es parcial; porque en el 88% de las Instituciones no se evaluaron las actividades ejecutadas; y, porque en el 68% de las Instituciones la ejecución presupuestal no se ha evaluado.

La verificación de la ejecución de actividades es deficiente porque en el 72% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, la evaluación de la ejecución es parcial; porque en el 17% de las Instituciones la ejecución no ha sido evaluada. Así mismo, la verificación de la ejecución de actividades es deficiente porque en el 88% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, no se evalúan los informes de la ejecución de actividades.

La evaluación y mejora de la ejecución de actividades son deficientes porque en el 74% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, las acciones correctivas no son evaluadas; y, en el 20% de las Instituciones no se han planteado acciones correctivas. Además, son deficientes porque en el 71% de las Instituciones de Educación Básica Regular representadas por los Encuestados, los planes de mejora no se evalúan.

Con respecto a las actividades de gestión del conocimiento realizadas en las Instituciones de Educación Básica Regular estas son deficientes porque en el 97% de los casos no se evaluaron las acciones realizadas, por lo tanto, no se utilizaron

los resultados obtenidos para retroalimentar las acciones posteriores; y, porque en un 86% de las Instituciones no existe sistematización del manejo de la información.

Síntesis

Las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque no registraron en SINEACE a sus respectivos Comités de Autoevaluación, por lo tanto, no iniciaron formalmente su proceso de acreditación; en general por dos razones: la falta de conocimiento y la falta de condiciones en la Institución Educativa.

Los docentes de las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque no recibieron capacitación en el proceso de acreditación.

Las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque no gestionan su calidad la cual no se sistematiza.

Las actividades de las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque es deficiente porque se desarrollan en forma parcial y no se evalúan; es decir, la planificación se realiza parcialmente y no se evalúa; la ejecución, tanto de las actividades planificadas como del presupuesto, son parciales y no se evalúan; la verificación de la ejecución de actividades y sus informes es parcial y no se evalúan; y, la evaluación a través de las acciones correctivas y los planes de mejora no son evaluados.

Las actividades de gestión del conocimiento de las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque son deficientes o no existen y no se

utilizan sus resultados para retroalimentar las acciones posteriores por no existir sistematización en el manejo de la información.

Estos resultados comprueban los hallazgos del análisis documental donde el Número de Instituciones con Comisiones de Autoevaluación Registradas es igual a veintitrés, el Número de Instituciones Educativas en Evaluación Externa es igual a cero y Número de Instituciones Educativas Acreditadas es igual a cero.

Ante los resultados obtenidos que comprueban los hallazgos del análisis documental, concluimos que se corrobora la pertinencia de la propuesta del ***Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque.***

3.2. Modelo Teórico.

El *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque* se fundamenta en la Teoría General de Sistemas, la Teoría del Conocimiento, la Teoría de la Información, la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Calidad.

El contexto donde se propone el Modelo Sistémico es el de las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque; entre otros, tiene como insumos las deficiencias en la gestión de la calidad y como resultados, entre otros, el Número de Instituciones con Comisiones de Autoevaluación Registradas, el Número de Instituciones Educativas en Evaluación Externa y el Número de Instituciones Educativas Acreditadas.

El Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque, por sus fundamentos y desarrollo, por el contexto, sus insumos y sus resultados; se ubica como sistema abierto dentro de la sociedad.

El centro del proceso de transformación lo forman el Ciclo de Mejora Continua o Ciclo PHVA como metodología de la Gestión de la Calidad y el Ciclo de Gestión del Conocimiento.

Se propone una adaptación del Ciclo de Mejora Continua, ver Tabla 20, sólo con propósitos semánticos, utilizando los mismos conceptos asociados a cada etapa. Esta adaptación semántica del Ciclo de Mejora Continua tiene como finalidad establecer una mejor comprensión de la aplicación del ciclo, ya que, por ejemplo, la palabra *actuar* tiene diferente connotación a la que se refiere el concepto, por lo tanto, se propone las palabras *evaluar/mejorar*, más cercanas al concepto. Ver Figura 21.

Tabla 20
Adaptación Semántica del Ciclo de Mejora Continua

Adaptación	Original	Concepto en la Norma Internacional ISO 9001:2015
------------	----------	--

Planificar	Planificar	Establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
Ejecutar	Hacer	Implementar lo planificado.
Monitorear	Verificar	Realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.
Evaluar (Mejorar)	Actuar	Tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2015 (ISO, 2015b).
Adaptación: Luis Barrera Arrestegui.

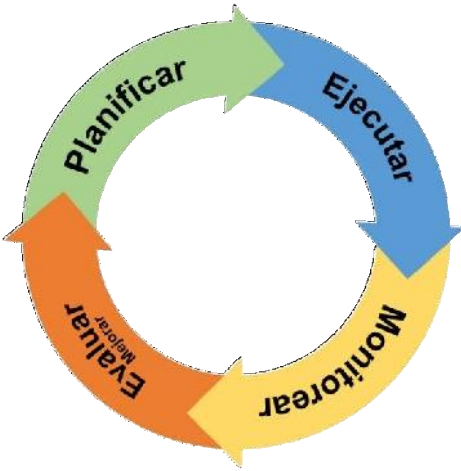


Figura 22: Adaptación Semántica del Ciclo de Mejora Continua.

Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2015 (ISO, 2015b).
Adaptación: Luis Barrera.

El Modelo propuesto se define y desarrolla a través del Ciclo de Mejora Continua o Ciclo PHVA como metodología de la Gestión de la Calidad y en el Ciclo de Gestión del Conocimiento; estos dos componentes son los que al interactuar proveen el proceso de transformación y retroalimentación al sistema, así como, de las características de equifinalidad y homeostasis.

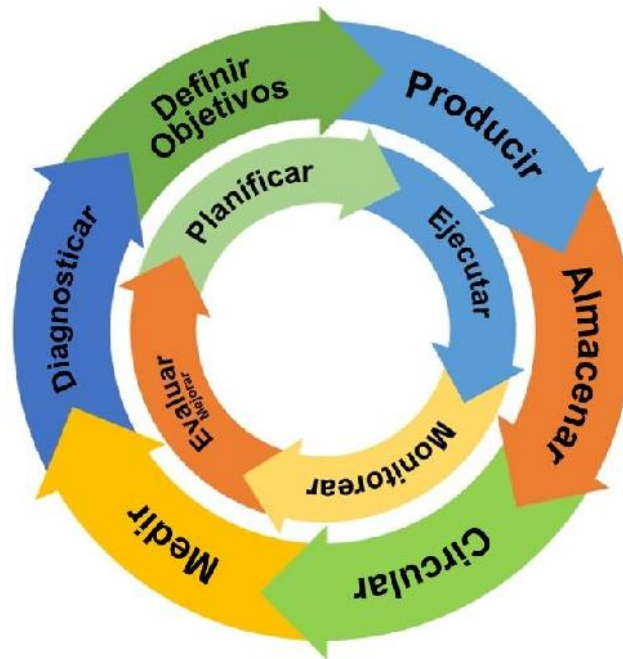


Figura 23: Ciclos de Transformación del Modelo.

Elaboración: Luis Barrera.

Integrando estos ciclos de transformación con los fundamentos, los insumos, los resultados, en un contexto que interactúa con la sociedad proponemos el Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque; de forma gráfica presentado en la Figura 23.

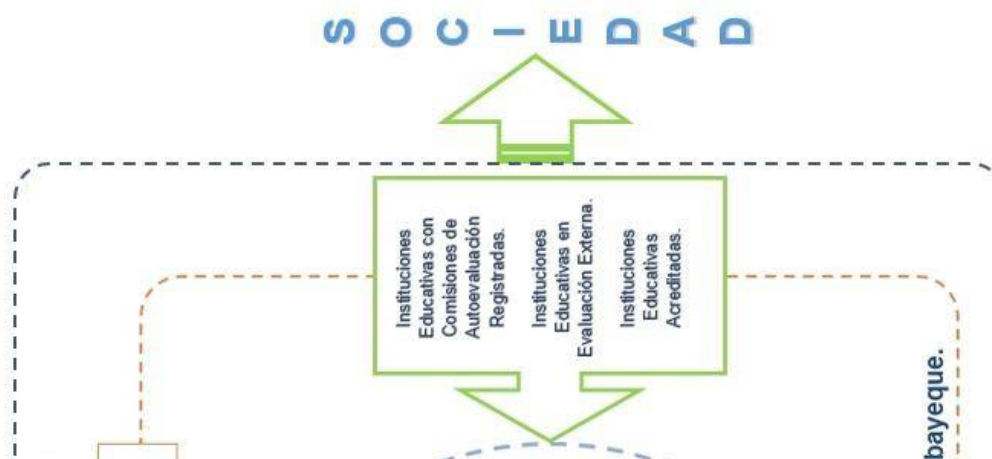


Figura 24: Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque.
Elaboración: Luis Barrera.

3.3. Propuesta de Desarrollo.

El *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque* se define y desarrolla a través de la interacción entre el Ciclo de Mejora Continua y el Ciclo de Gestión del Conocimiento; estos dos componentes son los que al interactuar proveen el proceso de transformación y retroalimentación al sistema.

La propuesta se desarrollará tomando como referente el *Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica* (SINEACE, 2017a), de tal manera que sus criterios de calidad permitan implementar la mejora continua en la Institución Educativa.



Figura 25: Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad vs. Modelo de Acreditación IEBR.
Elaboración: Luis Barrera.

Etapas de Implementación

Las actividades de implementación del *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque*, se propone, parta por un Proceso de Sensibilización sobre gestión de la calidad, autoevaluación y acreditación y sobre el modelo propuesto; seguidamente, se debe realizar la Alineación entre el Modelo y el referente de

calidad, que para esta propuesta se utilizará el Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica (SINEACE, 2017a) y los criterios de evaluación de la *Matriz de Evaluación para la Acreditación de Instituciones de Educación Básica Regular: Primaria-Secundaria* (SINEACE, 2017a; pp. 26-36).

Con la alineación lista, se debe realizar un proceso de identificación y reconocimiento de las fuentes de información y de los documentos oficiales que muestren los lineamientos operativos del sector; constituyendo este el primer nivel de transformación denominado Macroproceso de Transformación.

Plasmado y definido el macroproceso, se debe pasar al detalle de la aplicación del *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad* propuesto, sobre cada uno de los estándares del Modelo de Acreditación que es el referente de calidad. Finalmente, se deben evaluar, de forma general, los resultados que se generen.

En resumen, se proponen las siguientes Etapas de Implementación:

1. Sensibilización
2. Alineación
3. Macroproceso de Transformación
4. Aplicación a Nivel de Estándares
5. Evaluación General

A continuación se desarrolla en extenso cada etapa.

Etapas 1: Sensibilización

Las acciones de Sensibilización tienen por objetivo hacer conocer a la Comunidad de la Institución Educativa, el proceso de acreditación en general y de la autoevaluación en particular, difundir el *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad* propuesto, informar de los avances y socializar los resultados cuando se tengan; es decir, la sensibilización debe ser un proceso permanente y continuo que integre a todos los involucrados.

Se sugiere establecer un Plan de Sensibilización que incluya las siguientes acciones mínimas:

- Capacitar en gestión de la calidad, acreditación y el modelo propuesto a las autoridades con responsabilidad directa del proceso.
- Establecer el objetivo de la aplicación de Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad propuesto y comunicarlo claramente.
- Establecer los medios de comunicación a utilizar en función del contexto, idiosincrasia y cultura de la Comunidad de la Institución Educativa.
- Planificar acciones de alto impacto que involucren a toda la Comunidad de la Institución Educativa, es decir, se debe buscar la eficiencia, oportunidad y calidad en las convocatorias.
- Construir una frase corta que identifique el proceso y utilizarla en la papelería oficial, propaganda, comunicados, etcétera. La frase debe ser coherente con el desempeño de la Institución Educativa, no una fantasía.
- Participar como autoridades en las acciones de sensibilización y a lo largo de todo el proceso. Esto es vital, fortalece y valida las acciones realizadas.
- Invitar a los Padres de Familia a participar de forma voluntaria y activa en el proceso.
- Evaluar la posibilidad de centralizar la producción de información y socialización a través de medios electrónicos, como: mensajería sms, correo electrónico, redes sociales, página web, etcétera, de forma permanente.

Etapas 2: Alineación

El *Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica* (SINEACE, 2017a), se estructura en 4 dimensiones, 8 factores y 18 estándares de calidad, cada estándar de calidad tiene una descripción y uno o varios criterios a evaluar; a partir de esa descripción los estándares han sido agrupados en función de las etapas del Ciclo de Mejora Continua, ver Tabla 21; esto permitirá alinear funcionalmente el *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad* con el *Modelo de Acreditación para*

Instituciones de Educación Básica de tal forma que nos permita sugerir un orden en las actividades de gestión de la Institución Educativa.

Tabla 21

Alineación Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad vs. Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica.

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Estándar del Modelo de Acreditación IEBR
Diagnosticar y Definir Objetivos	Planificar	1. El Proyecto Educativo Institucional (PEI): Pertinente y orientador
		2. El Proyecto Curricular Institucional (PCI): coherente, diversificado y orientador de los procesos pedagógicos
		7. Programación curricular pertinente
Producir, Almacenar y Circular	Ejecutar	3. Liderazgo pedagógico
		5. Buen clima institucional
		6. Desarrollo profesional docente
		10. Trabajo conjunto con las familias
		11. Trabajo conjunto con la comunidad
		12. Tutoría
		14. Gestión de infraestructura
Medir	Monitorear	15. Gestión de recursos para el desarrollo y los aprendizajes
		8. Implementación de estrategias pedagógicas
		13. Servicios de atención complementaria
		16. Desarrollo de capacidades del personal de apoyo y/o administrativo.
	Evaluar (Mejorar)	4. Información para la toma de decisiones
		9. Monitoreo y evaluación del desempeño de niños y adolescentes
		17. Logro de competencias
		18. Seguimiento a egresados

Elaboración: Luis Barrera.

Etapas 3: Macroproceso de Transformación

Utilizando la alineación entre el *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad* con el *Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica*, mostrada en la Tabla 21, se identificaron las fuentes de información y guía, que junto con los resultados del quehacer de las Instituciones Educativas, serán el soporte para crear conocimiento en la forma de productos que permitan activar el Ciclo de Mejora Continua; el Ministerio de Educación del Perú, órgano rector del

sector educación en nuestro país es , por lo tanto, la fuente oficial; en el *Anexo 5*, se incluye un Inventario de las Fuentes Documentales a utilizar.

Las **Fuentes de Información** son aquellos documentos que proveen del marco de acción del proceso de gestión y aportan un conjunto de lineamientos e información para la planificación, ejecución, monitoreo, evaluación y mejora de todo el proceso.

En la Tabla 22, se muestran los dos grupos de Fuentes de Información, un primer grupo de Fuentes de Información provenientes del Ministerio de Educación del Perú y otro segundo grupo de Fuentes de Información que son productos de la Institución Educativa que retroalimenta el Modelo.

Por ejemplo, el Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT, que es un producto de la etapa de planificación, servirá como fuente de información para las etapas de ejecución, monitoreo, evaluación y mejora.

Tabla 22
Fuentes de Información para la Gestión de la Calidad en Instituciones Educativas.

Fuentes de Información
Currículo Nacional de la Educación Básica. (MINEDU, 2016a).
Educación Básica Regular: Programa Curricular según Nivel. (MINEDU, 2016b; 2016c; 2016d).
Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. (MINEDU, 2017c).
Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT. (MINEDU, 2017a).

Tabla 22
Fuentes de Información para la Gestión de la Calidad en Instituciones Educativas.

Fuentes de Información
SIAGIE. Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa. (MINEDU, 2017g).
SICRECE. Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones. (MINEDU, 2017h).
ESCALE. Estadística de la Calidad Educativa. (MINEDU, 2017d).
SíseVe. Plataforma Contra la Violencia Escolar. (MINEDU, 2017i).
Reporte de Atención (o similar) del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma y del Plan de Salud Escolar y Seguro Integral de Salud, SIS.
PRONIED. Programa Nacional de Infraestructura Educativa. (MINEDU, 2017f).
WASICHAY: Sistema de Gestión de Mantenimiento de Locales Escolares. (2017).
Centro de Operaciones de Emergencia, COE. (MINEDU, 2017b).
Conocimiento (Producto) que retroalimenta el Modelo como Fuentes de Información
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto Educativo Institucional, PEI. ▪ Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT. ▪ Proyecto Curricular Institucional, PCI. ▪ Programación Curricular Anual, Compendio de Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje. ▪ Compendio de Planes Tutoriales y Sesiones de Tutoría. ▪ Actas de notas de la IE, Informes de progreso individuales de los estudiantes. ▪ Registro de Control y Asistencia del Personal de la Institución Educativa. ▪ Informe de Desempeño Directivo. ▪ Informe de Desempeño Docente. ▪ Plan de Mejora para el Desempeño de los Estudiantes. (Formulado en el periodo anterior).

Elaboración: Luis Barrera

Las **Fuentes Guía** son documentos que explican cómo desarrollar un documento, un proceso o procedimiento; en su totalidad tienen como referente al Ministerio de Educación del Perú. Ver Tabla 23.

Tabla 23

Fuentes Guía para la Gestión de la Calidad en Instituciones Educativas.

Fuentes Guía
Guía para Formular e Implementar el Proyecto Educativo Institucional, PEI. (MINEDU, 2016e).
Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. (MINEDU, 2016f).
Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. (MINEDU, 2017c).
Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. (MINEDU, 2017c).
Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT. (MINEDU, 2017a).
Currículo Nacional de la Educación Básica. (MINEDU, 2016a).
Educación Básica Regular: Programa Curricular según Nivel. (MINEDU, 2016b; 2016c; 2016d).
Orientaciones para el Director o la Directora de la Institución Educativa. En: Tutoría para el Bienestar de las Niñas, Niños y Adolescentes. (MINEDU, 2017j).
PERÚEDUCA. Sistema Digital para el Aprendizaje. (MINEDU, 2017e).
Comunicaciones en Entornos Virtuales, fascículo en Rutas de Aprendizaje. http://www.minedu.gob.pe/rutas-del-aprendizaje/
Cartilla de Planificación Curricular. (MINEDU, 2017k).
Acciones de Formación Docente. En: Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. (MINEDU, 2016f).
Formación Continua para Directivos. En: Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. (MINEDU, 2016f).
Iniciativa Aprende Saludable (2017)
Norma Técnica que Regula la Ejecución del Programa Anual de Mantenimiento de los Locales Escolares y las Disposiciones para la Ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario de los Locales Escolares: Adquisición de Útiles Escolares y de Escritorio, Materiales para Uso Pedagógico y Equipamiento Menor. En: PRONIED. Programa Nacional de Infraestructura Educativa. (MINEDU, 2017f).
Guía Metodológica para la Elaboración Participativa del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres en Instituciones Educativas. (MINEDU, 2015).

Elaboración: Luis Barrera

El tercer grupo de documentos son aquellos que resultan de crear **conocimiento** en la forma de productos que permitan activar el Ciclo de Mejora Continua. Ver Figura 25.

Por ejemplo, se utilizan: como marco de referencia la fuente de información denominada: *Plan Anual de Trabajo de la IE 2017* (MINEDU, 2017c), este documento me indica **qué** hacer; como fuente guía utilizamos el *Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT* (MINEDU, 2017a), este me indica **cómo** hacer; con estas dos fuentes una vez revisadas y desarrolladas en la Institución Educativa se obtendrá un producto con el Conocimiento adquirido al cual denominamos: *Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT*.

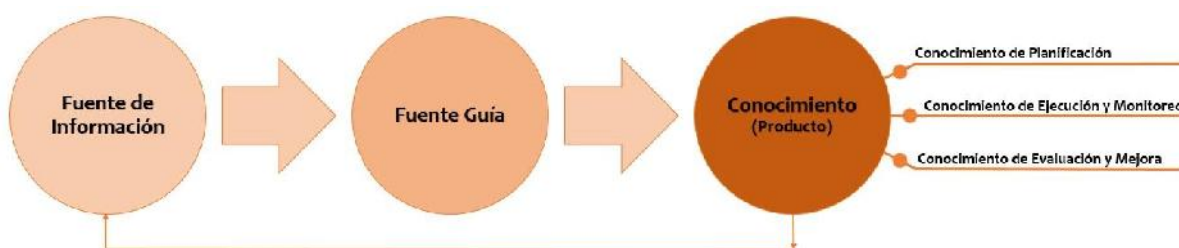


Figura 26: Proceso de Generación de Conocimiento.

Elaboración: Luis Barrera.

A su vez este tercer grupo de documentos denominado **Conocimiento/Producto** se subdividen en tres subgrupos: un primer subgrupo denominado Conocimiento de Planificación; un segundo subgrupo denominado Conocimiento de Ejecución y Monitoreo; y, un tercer subgrupo denominado Conocimiento de Evaluación y Mejora. En la Tabla 24 se muestra el conjunto de estos documentos.

Tabla 24

Conocimiento Producido por la Gestión de la Calidad en Instituciones Educativas.

Conocimiento / Producto		
Conocimiento de Planificación	Conocimiento de Ejecución y Monitoreo	Conocimiento de Evaluación y Mejora

<ul style="list-style-type: none"> Proyecto Educativo Institucional, PEI. Proyecto Curricular Institucional, PCI. Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT. 	<p>[Acta o Informe de seguimiento y evaluación anual.]</p> <ul style="list-style-type: none"> Informe sobre seguimiento a resultados del Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT. 	<p>[Proyecto Educativo Institucional, PEI. Actualizado]</p> <p>[Proyecto Educativo Curricular, PCI. Actualizado]</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de Mejora a implementar en el PAT del próximo periodo.
<ul style="list-style-type: none"> Programación Curricular Anual, Compendio de Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje. Compendio de Planes Tutoriales y Sesiones de Tutoría. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de Estrategias Pedagógicas Implementadas. Actas de notas de la IE, Informes de progreso individuales de los estudiantes. Informe sobre seguimiento al Desempeño de los Estudiantes. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> Informe Anual de Ejecución de Tutorías. Informe Anual de Ejecución Servicios de Atención Complementaria. (Enfocado en el desempeño de los Estudiantes). 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Mejora para el Desempeño de los Estudiantes a implementar en el próximo periodo. <p>[Los Informes deben identificar las Buenas Prácticas y las Acciones de Mejora a implementar en el próximo periodo, de tal forma que retroalimenten el Ciclo de Mejora Continua.]</p>
<ul style="list-style-type: none"> Plan Anual de Trabajo Colaborativo con la Comunidad. Plan Anual de Apoyo Familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe Anual de Ejecución del Plan de Trabajo Colaborativo con la Comunidad. Informe Anual de Ejecución del Plan de Apoyo Familiar. 	
<ul style="list-style-type: none"> Programa Anual de Capacitación Docente. Programa Anual de Capacitación del Personal de Apoyo y Administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> Informe sobre seguimiento a resultados del Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT. (Enfocado en Clima Institucional). Registro de Control y Asistencia del Personal de la Institución Educativa. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> Informe de Desempeño Docente. Informe de Ejecución del Programa Anual de Capacitación Docente. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> Informe de Desempeño Directivo. Informe Anual de Ejecución Programa de Capacitación del Personal de Apoyo y Administrativo. 	<p>[Los Informes deben identificar las Acciones de Mejora a implementar en el próximo periodo, de tal forma que retroalimenten el Ciclo de Mejora Continua.]</p>
<ul style="list-style-type: none"> Lineamientos para la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe del Seguimiento a Egresados. Informe sobre la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Mejora del Seguimiento a Egresados (a implementar en el próximo periodo.) Plan de Mejora para la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso (a implementar en el próximo periodo).
<ul style="list-style-type: none"> Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario. Plan de Gestión del Riesgo de Desastres. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de Ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario. 	<p>[El Informe debe identificar las Acciones de Mejora a implementar en el próximo periodo.]</p>

Elaboración: Luis Barrera

Los documentos del subgrupo de Conocimiento de Planificación, incluyen: Proyectos, Planes, Programas y Lineamientos; en el subgrupo de Conocimiento de Ejecución y Monitoreo, se incluyen aquellos documentos que registran evidencias

de las acciones realizadas: Informes, Actas, Registros, Resultados, etcétera; y, en el subgrupo denominado Conocimiento de Evaluación y Mejora, se incluyen los Planes de Mejora.

Cabe notar que los Informes deben identificar las debilidades o no cumplimientos, de tal forma que se incluyan como Acciones de Mejora en los Proyectos, Planes y Programas a implementar en el siguiente periodo.

Respecto a los Planes de Mejora se recomienda revisar el documento *Manual de Elaboración, Costeo y Presupuesto de Planes de Mejora*, elaborado por el Fondo Nacional de Desarrollo para la Educación Peruana, FONDEP (2013) y el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE.

La Tabla 25 muestra una síntesis de los tres grupos de documentos: Fuentes de Información, Fuentes Guía y Conocimiento (Producto), es decir, integra las Tablas 22, 23 y 24.

Finalmente, en la Tabla 26 se muestra la síntesis del **Macroproceso de Transformación** como primer nivel de desarrollo del *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque*.

Tabla 25
Síntesis Fuentes Documentales

Fuentes de Información	Fuentes Guía	Conocimiento (Producto)
<p>Currículo Nacional de la Educación Básica. (MINEDU, 2016a).</p> <p>Educación Básica Regular: Programa Curricular según Nivel. (MINEDU, 2016b; 2016c; 2016d).</p> <p>Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. (MINEDU, 2017c).</p> <p>Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT. (MINEDU, 2017a).</p> <p>SIAGIE. Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa. (MINEDU, 2017g).</p> <p>SICRECE. Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones. (MINEDU, 2017h).</p> <p>ESCALE. Estadística de la Calidad Educativa. (MINEDU, 2017d).</p> <p>SíseVe. Plataforma Contra la Violencia Escolar. (MINEDU, 2017i).</p> <p>Reporte de Atención (o similar) del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma y del Plan de Salud Escolar y Seguro Integral de Salud, SIS.</p> <p>PRONIED. Programa Nacional de Infraestructura Educativa. (MINEDU, 2017f).</p> <p>WASICHAY: Sistema de Gestión de Mantenimiento de Locales Escolares. (2017).</p> <p>Centro de Operaciones de Emergencia, COE. (MINEDU, 2017b).</p>	<p>Guía para Formular e Implementar el Proyecto Educativo Institucional, PEI. (MINEDU, 2016e).</p> <p>Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. (MINEDU, 2016f).</p> <p>Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. (MINEDU, 2017c).</p> <p>Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. (MINEDU, 2017c).</p> <p>Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT. (MINEDU, 2017a).</p> <p>Currículo Nacional de la Educación Básica. (MINEDU, 2016a).</p> <p>Educación Básica Regular: Programa Curricular según Nivel. (MINEDU, 2016b; 2016c; 2016d).</p> <p>Orientaciones para el Director o la Directora de la Institución Educativa. En: Tutoría para el Bienestar de las Niñas, Niños y Adolescentes. (MINEDU, 2017j).</p> <p>PERÚEDUCA. Sistema Digital para el Aprendizaje. (MINEDU, 2017e).</p> <p>Comunicaciones en Entornos Virtuales, fascículo en Rutas de Aprendizaje. http://www.minedu.gob.pe/rutas-del-aprendizaje/</p> <p>Cartilla de Planificación Curricular. (MINEDU, 2017k).</p> <p>Acciones de Formación Docente. En: Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. (MINEDU, 2016f).</p> <p>Formación Continua para Directivos. En: Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. (MINEDU, 2016f).</p> <p>Iniciativa Aprende Saludable (2017)</p> <p>Norma Técnica que Regula la Ejecución del Programa Anual de Mantenimiento de los Locales Escolares y las Disposiciones para la Ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario de los Locales Escolares: Adquisición de Útiles Escolares y de Escritorio, Materiales para Uso Pedagógico y Equipamiento Menor. En: PRONIED. Programa Nacional de Infraestructura Educativa. (MINEDU, 2017f).</p> <p>Guía Metodológica para la Elaboración Participativa del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres en Instituciones Educativas. (MINEDU, 2015).</p>	Conocimiento de Planificación
		<p>Proyecto Educativo Institucional, PEI.</p> <p>Proyecto Curricular Institucional, PCI.</p> <p>Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT.</p> <p>Programación Curricular Anual, Compendio de Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje.</p> <p>Compendio de Planes Tutoriales y Sesiones de Tutoría.</p> <p>Plan Anual de Trabajo Colaborativo con la Comunidad.</p> <p>Plan Anual de Apoyo Familiar.</p> <p>Programa Anual de Capacitación Docente.</p> <p>Programa Anual de Capacitación del Personal de Apoyo y Administrativo</p> <p>Lineamientos para la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso.</p> <p>Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.</p> <p>Plan de Gestión del Riesgo de Desastres.</p>
<p>Conocimiento (Producto) que retroalimenta el Modelo como Fuentes de Información.</p> <ul style="list-style-type: none"> Proyecto Educativo Institucional, PEI. Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT. Proyecto Curricular Institucional, PCI. Programación Curricular Anual, Compendio de Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje. Compendio de Planes Tutoriales y Sesiones de Tutoría. Actas de notas de la IE, Informes de progreso individuales de los estudiantes. Registro de Control y Asistencia del Personal de la Institución Educativa. Informe de Desempeño Directivo. Informe de Desempeño Docente. Plan de Mejora para el Desempeño de los Estudiantes. (Formulado en el periodo anterior). 		Conocimiento de Ejecución y Monitoreo
		<p>Informe sobre seguimiento a resultados del Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT.</p> <p>Informe de Estrategias Pedagógicas Implementadas.</p> <p>Actas de notas de la IE, Informes de progreso individuales de los estudiantes.</p> <p>Informe sobre seguimiento al Desempeño de los Estudiantes.</p> <p>Informe Anual de Ejecución de Tutorías.</p> <p>Informe Anual de Ejecución Servicios de Atención Complementaria. (Enfocado en el desempeño de los Estudiantes).</p> <p>Informe Anual de Ejecución del Plan de Trabajo Colaborativo con la Comunidad.</p> <p>Informe Anual de Ejecución del Plan de Apoyo Familiar.</p> <p>Informe sobre seguimiento a resultados del Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT. (Enfocado en Clima Institucional).</p> <p>Registro de Control y Asistencia del Personal de la Institución Educativa.</p> <p>Informe de Desempeño Docente.</p> <p>Informe de Ejecución del Programa Anual de Capacitación Docente.</p> <p>Informe de Desempeño Directivo.</p> <p>Informe Anual de Ejecución Programa de Capacitación del Personal de Apoyo y Administrativo.</p> <p>Informe del Seguimiento a Egresados.</p> <p>Informe sobre la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso.</p> <p>Informe de Ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.</p>
		Conocimiento de Evaluación y Mejora
		<p>[Proyecto Educativo Institucional, PEI. Actualizado]</p> <p>[Proyecto Educativo Curricular, PCI. Actualizado]</p> <p>Plan de Mejora a implementar en el PAT del próximo periodo.</p> <p>Plan de Mejora para el Desempeño de los Estudiantes a implementar en el próximo periodo.</p> <p>Plan de Mejora del Seguimiento a Egresados (a implementar en el próximo periodo.)</p> <p>Plan de Mejora para la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso (a implementar en el próximo periodo).</p> <p>[Los Informes deben identificar las Acciones de Mejora a implementar en el próximo periodo, de tal forma que retroalimenten el Ciclo de Mejora Continua.]</p>

Elaboración: Luis Barrera

Tabla 26
Síntesis del Macroproceso de Transformación

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Estándar del Modelo de Acreditación IEBR	Fuentes de Información	Fuentes Guía	Conocimiento (Producto)
Diagnosticar y Definir Objetivos	Planificar	1. El Proyecto Educativo Institucional (PEI): Pertinente y orientador. 2. El Proyecto Curricular Institucional (PCI): coherente, diverso y orientador de los procesos pedagógicos. 3. Programación curricular pertinente.	<p>Curículo Nacional de la Educación Básica. (MINEDU, 2016a).</p> <p>Educación Básica Regular: Programa Curricular según Nivel. (MINEDU, 2016b, 2016c, 2016d).</p> <p>Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. (MINEDU, 2017).</p> <p>Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT. (MINEDU, 2017e).</p> <p>SIAGIE: Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa. (MINEDU, 2017g).</p> <p>SICORECE: Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones. (MINEDU, 2017h).</p> <p>ESCALE: Escala de la Calidad Educativa. (MINEDU, 2017d).</p> <p>SisVe: Plataforma Contra la Violencia Escolar. (MINEDU, 2017).</p> <p>Redes de Atención (o similar) del Programa Nacional de Alimentación Escolar Del Vaso y del Plan de Salud Escolar y Seguro Integral de Salud: SIS.</p>	<p>Guía para Formular e Implementar el Proyecto Educativo Institucional (PEI). (MINEDU, 2016e).</p> <p>Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. (MINEDU, 2016f).</p> <p>Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. (MINEDU, 2017).</p> <p>Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. (MINEDU, 2017).</p> <p>Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT. (MINEDU, 2017e).</p> <p>Curículo Nacional de la Educación Básica. (MINEDU, 2016a).</p> <p>Educación Básica Regular: Programa Curricular según Nivel. (MINEDU, 2016b, 2016c, 2016d).</p> <p>Orientaciones para el Director o la Directora de la Institución Educativa. En: Tutoría para el Bienestar de las Niñas, Niños y Adolescentes. (MINEDU, 2017).</p>	<p>Conocimiento de Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> Proyecto Educativo Institucional (PEI). Proyecto Curricular Institucional (PCI). Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT. Programación Curricular Anual, Compendio de Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje. Compendio de Planes Tutoriales y Sesiones de Tutoría. Plan Anual de Trabajo Colaborativo con la Comunidad. Plan Anual de Apoyo Familiar. Programa Anual de Capacitación Docente. Programa Anual de Capacitación de Personal de Apoyo y Administrativo. Lineamientos para la Evaluación del Logro de Competencias de Área y evaluación del Logro del Perfil de Egreso. Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario. Plan de Gestión del Riesgo de Desastres.
			<p>PERU-EDUCA: Sistema Digital para el Aprendizaje. (MINEDU, 2017e).</p> <p>PRONIED: Programa Nacional de Infraestructura Educativa. (MINEDU, 2017).</p> <p>WASICHAY: Sistema de Gestión de Mantenimiento de Locales Escolares. (2017).</p> <p>Centro de Operaciones de Emergencia: COE. (MINEDU, 2017b).</p> <p>Conocimiento (Productos) que retroalimenta el Modelo como Fuentes de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> Proyecto Educativo Institucional (PEI). Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT. Proyecto Curricular Institucional (PCI). Programación Curricular Anual, Compendio de Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje. Compendio de Planes Tutoriales y Sesiones de Tutoría. Actas de notas de la IE. Informes de progreso individuales de los estudiantes. Informe de Desempeño Directivo. Informe de Desempeño Docente. Informe de Desempeño Directivo. 	<p>Comunicaciones en Entornos Virtuales, basadas en Audios de Aprendizaje. http://www.minedu.gob.pe/foros-de-aprendizaje</p> <p>Cartilla de Planificación Curricular. (MINEDU, 2017).</p> <p>Acciones de Formación Docente: En Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. (MINEDU, 2016f).</p> <p>Formación Continua para Directivos: En Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. (MINEDU, 2016f).</p> <p>Iniciativa Aprende Saludable (2017).</p> <p>Normas Técnicas que Regulan la Ejecución del Programa Anual de Mantenimiento de los Locales Escolares y los Caposiciones para la Ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario de los Locales Escolares, Adquisición de Utiles Escolares y de Escritorio, Materiales para Uso Pedagógico y Equipamiento Menor. En: PRONIED: Programa Nacional de Infraestructura Educativa. (MINEDU, 2017).</p> <p>Guía Metodológica para la Elaboración Participativa del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres en Instituciones Educativas. (MINEDU, 2016).</p>	<p>Conocimiento de Ejecución y Monitoreo</p> <ul style="list-style-type: none"> Informe sobre seguimiento a resultados del Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT. Informe de Estrategias Pedagógicas Implementadas. Actas de notas de la IE. Informes de progreso individuales de los estudiantes. Informe sobre seguimiento al Desempeño de los Estudiantes. Informe Anual de Ejecución de Tutorías. Informe Anual de Ejecución Servicios de Atención Complementaria. (Enfocado en el desempeño de los Estudiantes). Informe Anual de Ejecución del Plan de Trabajo Colaborativo con la Comunidad. Informe Anual de Ejecución del Plan de Apoyo Familiar. Informe sobre seguimiento a resultados del Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT. (Enfocado en clima institucional). Registro de Control y Asistencia del Personal de la Institución Educativa. Informe de Desempeño Docente. Informe de Ejecución del Programa Anual de Capacitación Docente. Informe de Desempeño Directivo. Informe Anual de Ejecución Programa de Capacitación del Personal de Apoyo y Administrativo, Informe del Seguimiento a Egresados. Informe sobre la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso. Informe de Ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.
			<p>Medir</p>	<p>Medir</p>	<p>Conocimiento de Evaluación y Mejora</p> <p>(Proyecto Educativo Institucional (PEI) Actualizado)</p> <p>(Proyecto Curricular Institucional (PCI) Actualizado)</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de Mejora a implementar en el PAT del próximo periodo. Plan de Mejora para el Desempeño de los Estudiantes a implementar en el próximo periodo. Plan de Mejora del Seguimiento a Egresados a implementar en el próximo periodo. Plan de Mejora para la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso a implementar en el próximo periodo. <p>[Los informes deben identificar las Acciones de Mejora a implementar en el próximo periodo de la forma que retroalimenta el Ciclo de Mejora Continua.]</p>
Producir, Almacenar y Circular	Ejecutar	<p>3. Liderazgo pedagógico.</p> <p>5. Buen clima institucional.</p> <p>6. Desarrollo profesional docente.</p> <p>10. Trabajo conjunto con las familias.</p> <p>11. Trabajo conjunto con la comunidad.</p> <p>12. Tutoría.</p> <p>14. Gestor de infraestructura.</p> <p>15. Gestor de recursos para el desarrollo y los aprendizajes.</p>	<p>PRONIED: Programa Nacional de Infraestructura Educativa. (MINEDU, 2017).</p> <p>WASICHAY: Sistema de Gestión de Mantenimiento de Locales Escolares. (2017).</p> <p>Centro de Operaciones de Emergencia: COE. (MINEDU, 2017b).</p> <p>Conocimiento (Productos) que retroalimenta el Modelo como Fuentes de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> Proyecto Educativo Institucional (PEI). Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT. Proyecto Curricular Institucional (PCI). Programación Curricular Anual, Compendio de Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje. Compendio de Planes Tutoriales y Sesiones de Tutoría. Actas de notas de la IE. Informes de progreso individuales de los estudiantes. Informe de Desempeño Directivo. Informe de Desempeño Docente. Informe de Desempeño Directivo. 	<p>PERU-EDUCA: Sistema Digital para el Aprendizaje. (MINEDU, 2017e).</p> <p>Comunicaciones en Entornos Virtuales, basadas en Audios de Aprendizaje. http://www.minedu.gob.pe/foros-de-aprendizaje</p> <p>Cartilla de Planificación Curricular. (MINEDU, 2017).</p> <p>Acciones de Formación Docente: En Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. (MINEDU, 2016f).</p> <p>Formación Continua para Directivos: En Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. (MINEDU, 2016f).</p> <p>Iniciativa Aprende Saludable (2017).</p> <p>Normas Técnicas que Regulan la Ejecución del Programa Anual de Mantenimiento de los Locales Escolares y los Caposiciones para la Ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario de los Locales Escolares, Adquisición de Utiles Escolares y de Escritorio, Materiales para Uso Pedagógico y Equipamiento Menor. En: PRONIED: Programa Nacional de Infraestructura Educativa. (MINEDU, 2017).</p> <p>Guía Metodológica para la Elaboración Participativa del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres en Instituciones Educativas. (MINEDU, 2016).</p>	<p>Conocimiento de Evaluación y Mejora</p> <p>(Proyecto Educativo Institucional (PEI) Actualizado)</p> <p>(Proyecto Curricular Institucional (PCI) Actualizado)</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de Mejora a implementar en el PAT del próximo periodo. Plan de Mejora para el Desempeño de los Estudiantes a implementar en el próximo periodo. Plan de Mejora del Seguimiento a Egresados a implementar en el próximo periodo. Plan de Mejora para la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso a implementar en el próximo periodo. <p>[Los informes deben identificar las Acciones de Mejora a implementar en el próximo periodo de la forma que retroalimenta el Ciclo de Mejora Continua.]</p>
Medir	Evaluar (Mejorar)	<p>4. Información para la toma de decisiones.</p> <p>8. Monitoreo y evaluación del desempeño de niños y adolescentes.</p> <p>13. Servicios de atención complementaria.</p> <p>15. Desarrollo de capacidades de personal de apoyo y/o administrativo.</p>	<p>Medir</p>	<p>Medir</p>	<p>Conocimiento de Evaluación y Mejora</p> <p>(Proyecto Educativo Institucional (PEI) Actualizado)</p> <p>(Proyecto Curricular Institucional (PCI) Actualizado)</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de Mejora a implementar en el PAT del próximo periodo. Plan de Mejora para el Desempeño de los Estudiantes a implementar en el próximo periodo. Plan de Mejora del Seguimiento a Egresados a implementar en el próximo periodo. Plan de Mejora para la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso a implementar en el próximo periodo. <p>[Los informes deben identificar las Acciones de Mejora a implementar en el próximo periodo de la forma que retroalimenta el Ciclo de Mejora Continua.]</p>

Elaboración: Luis Barrera.

Etapa 4: Aplicación a Nivel de Estándares

En la etapa anterior se han identificado y definido las fuentes de información y guía y el conocimiento que se espera provocar. Así, se tienen documentos que ayudarán en el qué y el cómo hacer para obtener los productos definidos.

En esta etapa se propone de forma general la aplicación del *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque* a nivel de los estándares del modelo referente; para lo cual se utiliza un formato para sugerir las acciones para cada estándar.

El formato incluye el número y denominación del estándar; las fuentes de información y las fuentes guía, específicas para el estándar; el criterio de calidad y los criterios a evaluar, han sido tomados de forma literal del *Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica* (SINEACE, 2017a), el conocimiento como producto que se espera obtener.

Además, se proponen las actividades a desarrollar como parte de la implementación de la interacción entre el Ciclo de Mejora Continua y el Ciclo de Gestión del Conocimiento; se ha incluido un código por actividad con la finalidad que pueda ser utilizado para propósitos de calendarización u otros, el código contiene el número de estándar, un número correlativo y la inicial de la etapa del ciclo de mejora continua. Se presenta un formato por estándar, con excepción del estándar 14 el cual se ha desarrollado en dos formatos.

Cabe notar que estas actividades son las mínimas necesarias, por lo tanto, debe ser enriquecidas con el desarrollo propio de las labores en la Institución Educativa.

Estándar 1: El Proyecto Educativo Institucional (PEI): Pertinente y Orientador.**Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.**

Fuentes de Información	ESCALE. Estadística de la Calidad Educativa. (MINEDU, 2017d). SIAGIE. Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa. (MINEDU, 2017g). SICRECE. Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones. (MINEDU, 2017h). Currículo Nacional de la Educación Básica. (MINEDU, 2016a).
Fuentes Guía	Guía para Formular e Implementar el Proyecto Educativo Institucional, PEI. (MINEDU, 2016e).
Criterio de Calidad	El PEI es pertinente, responde a los enfoques transversales del currículo nacional vigente y orienta el quehacer institucional en la mejora permanente de los procesos que dan soporte al desarrollo integral, los aprendizajes y la formación integral de los niños y adolescentes.
Criterios a Evaluar	1 El PEI considera las características y demandas sociales, económico-productivas, lingüísticas, culturales, geográficas y medio ambientales de todos los estudiantes, sus familias y comunidad.
	2 El PEI responde al perfil de egreso del estudiante y los enfoques transversales vigentes establecidos en el currículo nacional.
	3 El PEI es conocido e incorporado en el accionar de todos los miembros de la comunidad educativa.
Conocimiento (Producto)	Proyecto Educativo Institucional, PEI.

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades
Diagnosticar	Planificar	11P	Reunión con representantes de la comunidad de la IE para realizar diagnóstico de la IE.
Definir Objetivos		12P	Determinar acciones estratégicas del PEI.
Producir	Ejecutar	13E	Producir avances y borrador del PEI.
Almacenar		14E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias de la construcción del PEI.
		15E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en la construcción del PEI.
Circular		16E	Socializar los avances y borrador del PEI.
Medir	Monitorear	17M	Contrastar el borrador del PEI versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar.
	Evaluar (Mejorar)	18EM	Verificar cumplimiento del borrador del PEI versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el PEI definitivo.

Elaboración: Luis Barrera

Estándar 2: El Proyecto Curricular Institucional (PCI): Coherente, Diversificado y Orientador de los Procesos Pedagógicos.

Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.

Fuentes de Información	Currículo Nacional de la Educación Básica. (MINEDU, 2016a). Educación Básica Regular: Programa Curricular según Nivel. (MINEDU, 2016b; 2016c; 2016d). ESCALE. Estadística de la Calidad Educativa. (MINEDU, 2017d).
Fuentes Guía	Guía para Formular e Implementar el Proyecto Educativo Institucional, PEI. (MINEDU, 2016e). Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. (MINEDU, 2016f).
Criterio de Calidad	El PCI es coherente con el PEI, diversifica el currículo nacional/regional manteniendo altas expectativas de desempeño de los niños y adolescentes y orienta la implementación de los procesos pedagógicos que apoyan su desarrollo integral y los aprendizajes.
Criterios a Evaluar	4 El PCI desarrolla los lineamientos pedagógicos basados en los enfoques transversales considerados en el PEI.
	5 El PCI diversifica el currículo nacional/regional con altas expectativas de desempeño de los estudiantes en todas las áreas.
	6 El PCI orienta la adecuada planificación, implementación y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como las adaptaciones para atender a todos los estudiantes.
Conocimiento (Producto)	Proyecto Curricular Institucional, PCI.

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades
Diagnosticar	Planificar	21P	Reunión IE para definir y asignar responsabilidades en PCI.
Definir Objetivos		22P	Definir objetivos del PCI.
Producir	Ejecutar	23E	Producir avances y borrador del PCI.
Almacenar		24E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias de la construcción del PCI.
		25E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en la construcción del PCI.
Circular		26E	Socializar los avances y borrador del PCI.
Medir	Monitorear	27M	Contrastar el borrador del PCI versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar.
	Evaluar (Mejorar)	28EM	Verificar cumplimiento del borrador del PCI versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el PCI definitivo.

Elaboración: Luis Barrera

Estándar 3: Liderazgo Pedagógico.**Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.**

Fuentes de Información	SIAGIE. Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa. (MINEDU, 2017g). SICRECE. Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones. (MINEDU, 2017h). SíseVe. Plataforma Contra la Violencia Escolar. (MINEDU, 2017i).
Fuentes Guía	Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. (MINEDU, 2017c). Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT. (MINEDU, 2017a).
Criterio de Calidad	El equipo directivo ejerce liderazgo pedagógico colaborativo, manteniendo una visión común centrada en la mejora continua, el desarrollo integral y los aprendizajes de los niños y adolescentes.
Criterios a Evaluar	7 El equipo directivo gestiona, con la colaboración de la comunidad educativa, una organización dinámica centrada en los aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes.
	8 El equipo directivo trabaja de manera colaborativa y transparente, generando compromiso entre los miembros de la comunidad educativa para el logro de los objetivos institucionales.
	9 La comunidad educativa asume sus roles y funciones y los articula en acciones planificadas para mantener la visión común y la orientación hacia la mejora continua.
Conocimiento (Producto)	Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT.

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades
Diagnosticar	Planificar	31P	Reunión con representantes de la comunidad de la IE para realizar diagnóstico y definir prioridades.
Definir Objetivos		32P	Definir objetivos y acciones del PAT.
Producir		33E	Producir avances y borrador del PAT.
Almacenar	Ejecutar	34E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias de la construcción del PAT.
		35E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en la construcción del PAT.
		Circular	36E
Medir	Monitorear	37M	Contrastar el borrador del PAT versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar.
	Evaluar (Mejorar)	38EM	Verificar cumplimiento del borrador del PAT versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el PAT definitivo.

Elaboración: Luis Barrera

Estándar 4: Información para la Toma de Decisiones.**Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.**

Fuentes de Información	SICRECE. Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones. (MINEDU, 2017h). SIAGIE. Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa. (MINEDU, 2017g).
Fuentes Guía	Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. (MINEDU, 2017c). Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT. (MINEDU, 2017a).
Criterio de Calidad	La institución educativa gestiona información sobre la organización y desempeño institucional para planificar, implementar y evaluar mejoras que impacten en el desarrollo integral, el logro de los aprendizajes y los objetivos institucionales.
Criterios a Evaluar	10 La institución educativa gestiona información relevante para el logro de los objetivos institucionales y la mejora de los aprendizajes.
	11 La institución educativa analiza y hace uso de la información, generada al interior de la institución y de fuentes externas, para implementar planes de mejora que contribuyan al logro de los objetivos institucionales y la mejora de los aprendizajes.
Conocimiento (Producto)	Informe sobre seguimiento a resultados del Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT. Plan de Mejora a implementar en el PAT del próximo periodo.

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades
Diagnosticar	Planificar	41P	Reunión con representantes de la comunidad de la IE para hacer seguimiento a resultados del PAT actual y revisar la aplicación del Plan de Mejora formulado en el periodo anterior.
Definir Objetivos		42P	Definir acciones según resultados del PAT.
Producir		43E	Producir avances sobre seguimiento a resultados del PAT.
Almacenar	Ejecutar	44E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias sobre seguimiento a resultados del PAT.
		45E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en el seguimiento a resultados del PAT.
Circular		46E	Socializar los avances sobre seguimiento a resultados del PAT.
Medir	Monitorear	47M	Contrastar el borrador de Informe sobre seguimiento a resultados del PAT versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar.
	Evaluar (Mejorar)	48EM	Verificar cumplimiento del borrador del Informe sobre seguimiento a resultados del PAT versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Informe sobre seguimiento a resultados del PAT definitivo.
			Establecer Plan de Mejora a implementar en el PAT del próximo periodo.

Elaboración: Luis Barrera

Estándar 5: Buen Clima Institucional.

Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.

Fuentes de Información	Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT. (MINEDU, 2017a). SíseVe. Plataforma Contra la Violencia Escolar. (MINEDU, 2017i).
Fuentes Guía	Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. (MINEDU, 2016f).
Criterio de Calidad	El clima institucional es acogedor, contribuye al logro de los objetivos institucionales y a las buenas relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa, previniendo situaciones de violencia que afecten la integridad física y estabilidad emocional de los niños y adolescentes.
Criterios a Evaluar	12 La institución educativa promueve la comunicación efectiva, el trato respetuoso, la participación activa, la valoración y el reconocimiento de todos los miembros de la comunidad educativa, generando un ambiente propicio para el logro de los objetivos institucionales.
	13 La institución educativa implementa mecanismos para la prevención y manejo de conflictos y situaciones de violencia que afecten a los estudiantes.
Conocimiento (Producto)	Informe sobre seguimiento a resultados del Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT. (Enfocado en Clima Institucional)

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades
Diagnosticar	Planificar	51P	Reunión con representantes de la comunidad de la IE para hacer seguimiento a resultados del PAT.
Definir Objetivos		52P	Definir acciones según resultados del PAT.
Producir	Ejecutar	53E	Producir avances sobre seguimiento a resultados del PAT.
Almacenar		54E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias sobre seguimiento a resultados del PAT.
		55E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en el seguimiento a resultados del PAT.
Circular		56E	Socializar los avances sobre seguimiento a resultados del PAT.
Medir	Monitorear	57M	Contrastar el borrador de Informe sobre seguimiento a resultados del PAT versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar.

**Evaluar
(Mejorar)**

58EM

Verificar cumplimiento del borrador del Informe sobre seguimiento a resultados del PAT versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Informe sobre seguimiento a resultados del PAT definitivo.

Elaboración: Luis Barrera

Estándar 6: Desarrollo Profesional Docente.**Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.**

Fuentes de Información	Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT. Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT. (MINEDU, 2017a). SICRECE. Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones. (MINEDU, 2017h). Informe de Desempeño Docente.
Fuentes Guía	Acciones de Formación Docente. En: Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. (MINEDU, 2016f).
Criterio de Calidad	La institución educativa brinda soporte pedagógico, promueve la innovación, la especialización y actualización disciplinar del equipo docente para que desarrolle las competencias necesarias que faciliten el desarrollo integral, el logro de los aprendizajes y la formación integral de todos los niños y adolescentes.
Criterios a Evaluar	14 La institución educativa elabora el diagnóstico de las potencialidades y necesidades de formación continua, pedagógica y disciplinar, del equipo docente considerando la información del monitoreo en el aula y los resultados de evaluaciones de los aprendizajes, para atender adecuadamente a todos los estudiantes.
	15 La institución educativa gestiona el fortalecimiento de competencias docentes que incluye el dominio de los contenidos disciplinares, y el desarrollo de las capacidades pedagógicas tomando en cuenta el diagnóstico.
	16 La institución educativa acompaña a los docentes y monitorea los procesos de enseñanza y aprendizaje para asegurar el logro de las competencias, conocimientos y la formación integral de todos los estudiantes.
	17 La institución educativa estimula, facilita y apoya el intercambio de experiencias pedagógicas y el trabajo colaborativo del equipo docente.
	18 La institución educativa estimula, facilita y apoya la innovación pedagógica en el equipo docente y directivo.
Conocimiento (Producto)	Programa Anual de Capacitación Docente. Informe Anual de Ejecución del Programa Anual de Capacitación Docente.

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades
Diagnosticar	Planificar	61P	Reunión con representantes de la comunidad de la IE para realizar diagnóstico de las necesidades de capacitación docente.
Definir Objetivos		62P	Determinar acciones de capacitación docente.
Producir	Ejecutar	63E	Verificar cumplimiento del borrador del Programa Anual de Capacitación Docente versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Programa Anual de Capacitación Docente definitivo.
Almacenar		64E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias de la ejecución del Programa Anual de Capacitación Docente.
		65E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en la ejecución del Programa Anual de Capacitación Docente.

Circular		66E	Socializar los avances de la ejecución del Programa Anual de Capacitación Docente.
Medir	Monitorear	67M	Revisión constante del cumplimiento de la ejecución del Programa Anual de Capacitación Docente.
	Evaluar (Mejorar)	68EM	Verificar cumplimiento del Programa Anual de Capacitación Docente versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Informe Anual de Ejecución del Programa Anual de Capacitación Docente.

Elaboración: Luis Barrera

Estándar 7: Programación Curricular Pertinente.

Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.

Fuentes de Información	Proyecto Curricular Institucional, PCI. Proyecto Educativo Institucional, PEI. Programación Curricular Anual, Compendio de Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje. SICRECE. Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones. (MINEDU, 2017h). Actas de notas de la IE, Informes de progreso individuales de los estudiantes.		
Fuentes Guía	Currículo Nacional de la Educación Básica. (MINEDU, 2016a). Educación Básica Regular: Programa Curricular según Nivel. (MINEDU, 2016b; 2016c; 2016d). Cartilla de Planificación Curricular. (MINEDU, 2017k). PERÚEDUCA. Sistema Digital para el Aprendizaje. (MINEDU, 2017e).		
Criterio de Calidad	La programación curricular es coherente con el PCI orienta la implementación de intervenciones pedagógicas efectivas para el desarrollo y el aprendizaje de los niños y adolescentes.		
Criterios a Evaluar	19	La programación curricular recoge y articula las competencias del currículo diversificado (PCI) en cada grado y área.	
	20	La programación curricular considera actividades y estrategias de enseñanza y aprendizaje en concordancia a las orientaciones del PCI basadas en los enfoques transversales vigentes.	
	21	La programación curricular responde a las características, necesidades e intereses de los estudiantes del grado/aula atendido, y precisa acciones de apoyo para los que requieren de intervenciones específicas.	
	22	La programación curricular organiza y articula coherentemente las competencias a lograr, las estrategias pedagógicas, los recursos y la evaluación.	
	23	La programación anual, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje se articulan coherentemente y orientan los procesos de enseñanza y aprendizaje.	
	24	La programación curricular se reajusta en base a la evaluación de su implementación, del logro de las competencias y la formación integral de los estudiantes.	
Conocimiento (Producto)	Programación Curricular Anual, Compendio de Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje.		

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades
Diagnosticar	Planificar	71P	Reunión con representantes de la comunidad de la IE para realizar la Programación Curricular de la IE.
Definir Objetivos		72P	Determinar acciones de la Programación Curricular.
Producir	Ejecutar	73E	Producir avances y borrador de la Programación Curricular.
Almacenar		74E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias de la construcción de la Programación Curricular.

Circular		75E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en la construcción de la Programación Curricular.
		76E	Socializar los avances y borrador de la Programación Curricular.
Medir	Monitorear	77M	Contrastar el borrador de la Programación Curricular versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar.
	Evaluar (Mejorar)	78EM	Verificar cumplimiento del borrador de la Programación Curricular versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar la Programación Curricular definitiva.

Elaboración: Luis Barrera

Estándar 8: Implementación de Estrategias Pedagógicas.

Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.

Fuentes de Información	Programación Curricular Anual, Compendio de Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje. Actas de notas de la IE, Informes de progreso individuales de los estudiantes. Informe de Desempeño Docente. SICRECE. Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones. (MINEDU, 2017h).
Fuentes Guía	Educación Básica Regular: Programa Curricular según Nivel. (MINEDU, 2016b; 2016c; 2016d). Currículo Nacional de la Educación Básica. (MINEDU, 2016a).
Criterio de Calidad	La institución educativa implementa estrategias pedagógicas coherentes con la programación curricular, generando un clima favorable y acogedor de aula.
Criterios a Evaluar	25 Las estrategias pedagógicas implementadas son coherentes con las competencias a lograr, se basan en las programaciones curriculares y se ajustan a las situaciones surgidas durante su implementación.
	26 Las estrategias pedagógicas implementadas generan un clima de confianza y respeto en el aula, necesario para el desarrollo de las competencias.
Conocimiento (Producto)	Informe de Estrategias Pedagógicas Implementadas.

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades
Diagnosticar	Planificar	81P	Reunión con representantes de la comunidad de la IE para definir el seguimiento a las Estrategias Pedagógicas Implementadas.
Definir Objetivos		82P	Determinar acciones del seguimiento a las Estrategias Pedagógicas Implementadas.
Producir	Ejecutar	83E	Producir avances y borrador del Informe de Estrategias Pedagógicas Implementadas.
Almacenar		84E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias de la construcción del Informe de Estrategias Pedagógicas Implementadas.
		85E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en la construcción del Informe de Estrategias Pedagógicas Implementadas.

Circular		86E	Socializar los avances y borrador del Informe de Estrategias Pedagógicas Implementadas.
Medir	Monitorear	87M	Contrastar el borrador del Informe de Estrategias Pedagógicas Implementadas. versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar.
	Evaluar (Mejorar)	88EM	Verificar cumplimiento del borrador del Informe de Estrategias Pedagógicas Implementadas versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Informe de Estrategias Pedagógicas Implementadas definitivo.

Elaboración: Luis Barrera

Estándar 9: Monitoreo y Evaluación del Desempeño de Niños y Adolescentes.

Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.

Fuentes de Información	Plan de Mejora para el Desempeño de los Estudiantes. (Formulado en el periodo anterior). Programación Curricular Anual, Compendio de Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje. SICRECE. Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones. (MINEDU, 2017h).
Fuentes Guía	Educación Básica Regular: Programa Curricular según Nivel. (MINEDU, 2016b; 2016c; 2016d). Currículo Nacional de la Educación Básica. (MINEDU, 2016a). PERÚEDUCA. Sistema Digital para el Aprendizaje. (MINEDU, 2017e).
Criterio de Calidad	La institución educativa monitorea y evalúa el desarrollo y desempeño de los niños y adolescentes, respecto a las competencias y estándares de aprendizaje, involucrándolos en el proceso.
Criterios a Evaluar	27 La institución educativa utiliza estándares de aprendizaje e implementa estrategias diferenciadas para evaluar y monitorear permanentemente el desempeño de los estudiantes.
	28 La institución educativa implementa estrategias pedagógicas de evaluación para generar el compromiso de los estudiantes con su propio aprendizaje y la verificación de sus progresos.
	29 La institución educativa adecúa la práctica pedagógica, en base a las potencialidades y necesidades educativas identificadas en el monitoreo y evaluación, para atender a los estudiantes de acuerdo a sus niveles de desempeño.
Conocimiento (Producto)	Informe sobre seguimiento al Desempeño de los Estudiantes.
	Plan de Mejora para el Desempeño de los Estudiantes a implementar en el próximo periodo.

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades
Diagnosticar	Planificar	91P	Reunión con representantes de la comunidad de la IE para hacer seguimiento al Desempeño de los Estudiantes en función del Plan de Mejora para el Desempeño de los Estudiantes formulado en el periodo anterior.
Definir Objetivos		92P	Definir acciones para hacer seguimiento al Desempeño de los Estudiantes.
Producir	Ejecutar	93E	Producir avances sobre seguimiento al Desempeño de los Estudiantes.
Almacenar		94E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias sobre seguimiento al Desempeño de los Estudiantes.

Circular		95E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en el seguimiento a resultados del PAT.
		96E	Socializar los avances sobre seguimiento al Desempeño de los Estudiantes.
Medir	Monitorear	97M	Contrastar el borrador de Informe sobre seguimiento al Desempeño de los Estudiantes versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar.
	Evaluar (Mejorar)	98EM	Verificar cumplimiento del borrador del Informe sobre seguimiento al Desempeño de los Estudiantes versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Informe sobre seguimiento al Desempeño de los Estudiantes definitivo. Formular el Plan de Mejora para el Desempeño de los Estudiantes a implementar en el próximo periodo.

Elaboración: Luis Barrera

Estándar 10: Trabajo Conjunto con las Familias.

Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.

Fuentes de Información	Programación Curricular Anual, Compendio de Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje. SICRECE. Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones. (MINEDU, 2017h).
Fuentes Guía	Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. (MINEDU, 2016f).
Criterio de Calidad	La institución educativa trabaja de manera organizada con las familias desarrollando estrategias colaborativas que apoyen los aprendizajes y la formación integral de niños y adolescentes.
Criterios a Evaluar	30 La institución educativa identifica, conjuntamente con los padres y madres de familia -o persona encargada del cuidado del estudiante, las características y necesidades de los estudiantes para diseñar estrategias pedagógicas pertinentes.
	31 La institución educativa implementa estrategias para que los padres y madres de familia -o persona encargada del cuidado del estudiante comprendan y acompañen los procesos de aprendizaje de los estudiantes y aspectos de la gestión escolar de acuerdo a su rol.
Conocimiento (Producto)	Plan Anual de Apoyo Familiar. Informe Anual de Ejecución del Plan de Apoyo Familiar.

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades
Diagnosticar	Planificar	101P	Reunión con representantes de la comunidad de la IE para realizar diagnóstico de las necesidades de los Estudiantes para el Apoyo Familiar.
Definir Objetivos		102P	Determinar acciones a implementar en el Plan Anual de Apoyo Familiar.
Producir	Ejecutar	103E	Verificar cumplimiento del borrador del Plan Anual de Apoyo Familiar versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Plan Anual de Apoyo Familiar definitivo.

Almacenar	104E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias de la ejecución del Plan Anual de Apoyo Familiar.
	105E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en la ejecución del Plan Anual de Apoyo Familiar.
Circular	106E	Socializar los avances de la ejecución del Plan Anual de Apoyo Familiar.
Medir	Monitorear 107M	Revisión constante del cumplimiento de la ejecución del Plan Anual de Apoyo Familiar.
	Evaluar (Mejorar) 108EM	Verificar cumplimiento del Plan Anual de Apoyo Familiar versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Informe Anual de Ejecución del Plan de Apoyo Familiar.

Elaboración: Luis Barrera

Estándar 11: Trabajo Conjunto con la Comunidad.

Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.

Fuentes de Información	Programación Curricular Anual, Compendio de Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje.
Fuentes Guía	Educación Básica Regular: Programa Curricular según Nivel. (MINEDU, 2016b; 2016c; 2016d). Currículo Nacional de la Educación Básica. (MINEDU, 2016a). PERÚEDUCA. Sistema Digital para el Aprendizaje. (MINEDU, 2017e).
Criterio de Calidad	La institución educativa implementa estrategias de trabajo colaborativo con la comunidad, para contribuir al mejoramiento de las condiciones para el desarrollo infantil, los aprendizajes, la formación integral de niños y adolescentes y el desarrollo de la comunidad.
Criterios a Evaluar	32 La institución educativa implementa proyectos que permitan a los estudiantes desarrollar sus competencias para contribuir al desarrollo de la comunidad.
	33 La institución educativa implementa acciones conjuntas con instituciones de la comunidad, aprovechando los recursos humanos y materiales que contribuyan al logro de los aprendizajes y formación integral de los estudiantes.
Conocimiento (Producto)	Plan Anual de Trabajo Colaborativo con la Comunidad. Informe Anual de Ejecución del Plan de Trabajo Colaborativo con la Comunidad.

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades
Diagnosticar	Planificar	111P	Reunión con representantes de la comunidad de la IE e instituciones de la comunidad del contexto para realizar diagnóstico de las posibilidades de Trabajo Colaborativo con la Comunidad.
Definir Objetivos		112P	Determinar acciones a implementar en el Plan Anual de Trabajo Colaborativo con la Comunidad.

Producir		113E	Verificar cumplimiento del borrador del Plan Anual de Trabajo Colaborativo con la Comunidad versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Plan Anual de Trabajo Colaborativo con la Comunidad definitivo.
Almacenar	Ejecutar	114E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias de la ejecución del Plan Anual de Trabajo Colaborativo con la Comunidad.
		115E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en la ejecución del Plan Anual de Trabajo Colaborativo con la Comunidad.
Circular		116E	Socializar los avances de la ejecución del Plan Anual de Trabajo Colaborativo con la Comunidad.
	Monitorear	117M	Revisión constante del cumplimiento de la ejecución del Plan Anual de Trabajo Colaborativo con la Comunidad.
Medir	Evaluar (Mejorar)	118EM	Verificar cumplimiento del Plan Anual de Trabajo Colaborativo con la Comunidad versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Informe Anual de Ejecución del Plan de Trabajo Colaborativo con la Comunidad.

Elaboración: Luis Barrera

Estándar 12: Tutoría.

Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.

Fuentes de Información	Compendio de Planes Tutoriales y Sesiones de Tutoría. Programación Curricular Anual, Compendio de Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje. Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT. (MINEDU, 2017a).		
Fuentes Guía	Orientaciones para el Director o la Directora de la Institución Educativa. En: Tutoría para el Bienestar de las Niñas, Niños y Adolescentes. (MINEDU, 2017j). Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. (MINEDU, 2017c). Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT. (MINEDU, 2017a). Currículo Nacional de la Educación Básica. (MINEDU, 2016a).		
Criterio de Calidad	Todos los niños y adolescentes de la institución educativa reciben protección, acompañamiento y orientación de acuerdo a sus necesidades físicas, socio – afectivas y cognitivas.		
Criterios a Evaluar	34	La institución educativa identifica necesidades socio – afectivas y cognitivas de los estudiantes y conflictos que los afectan, para su atención en la institución o derivación a servicios especializados.	
	35	La institución educativa desarrolla sesiones de tutoría grupal en base a necesidades de orientación identificadas y/o conflictos que afecten el clima del aula.	
	36	La institución educativa implementa estrategias de acompañamiento, orientación y seguimiento individual a los estudiantes que lo requieran.	
Conocimiento (Producto)	Compendio de Planes Tutoriales y Sesiones de Tutoría. Informe Anual de Ejecución de Tutorías.		

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades
Diagnosticar	Planificar	121P	Reunión con representantes de la comunidad de la IE para designar el Comité de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar y realizar diagnóstico de la IE utilizando la Matriz de Necesidades de Gestión de la Tutoría y Orientación de las y los Estudiantes. (MINEDU, 2017j).

Definir Objetivos		122P	Determinar actividades de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar e incluirlas en el Plan Anual de Trabajo (PAT)
Producir		123E	Producir avances de la Ejecución de Planes Tutoriales.
Almacenar	Ejecutar	124E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias de la Ejecución de Planes Tutoriales.
		125E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en la Ejecución de Planes Tutoriales.
Circular		126E	Socializar los avances de la Ejecución de Planes Tutoriales.
Medir	Monitorear	127M	Revisión constante del cumplimiento de la ejecución de Planes Tutoriales.
	Evaluar (Mejorar)	128EM	Verificar cumplimiento de la ejecución de Planes Tutoriales versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Informe Anual de Ejecución Tutorías.

Elaboración: Luis Barrera

Estándar 13: Servicios de Atención Complementaria.

Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.

Fuentes de Información	Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. (MINEDU, 2017c). Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT. (MINEDU, 2017a). Reporte de Atención (o similar) del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma y del Plan de Salud Escolar y Seguro Integral de Salud (SIS). SÍSeVe. Plataforma Contra la Violencia Escolar. (MINEDU, 2017i).
Fuentes Guía	Iniciativa Aprende Saludable (2017). Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT. (MINEDU, 2017a). Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. (MINEDU, 2016f).
Criterio de Calidad	La institución educativa gestiona el uso de servicios especializados de atención complementaria en salud, nutrición, psicología, entre otros, a los niños y adolescentes que lo requieren de acuerdo a las necesidades identificadas.
Criterios a Evaluar	37 La institución educativa gestiona el acceso de los estudiantes a servicios especializados de atención complementaria, utilizando recursos profesionales de la comunidad educativa y/o local. 38 La institución educativa hace seguimiento al desempeño de los estudiantes que reciben servicios especializados de atención complementaria.
Conocimiento (Producto)	Informe Anual de Ejecución Servicios de Atención Complementaria. (Enfocado en el Desempeño de los Estudiantes).

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades
Diagnosticar	Planificar	131P	Reunión con representantes de la comunidad de la IE e instituciones de la comunidad del contexto para realizar diagnóstico de Servicios de Atención Complementaria.

Definir Objetivos		132P	Determinar acciones a implementar con respecto a Servicios de Atención Complementaria e incluirlas en el Plan Anual de Trabajo (PAT).
Producir		133E	Producir avances de la Ejecución de Servicios de Atención Complementaria.
Almacenar	Ejecutar	134E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias de la Ejecución de Servicios de Atención Complementaria.
		135E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en la Ejecución de Servicios de Atención Complementaria.
Circular		136E	Socializar los avances de la Ejecución de Servicios de Atención Complementaria.
	Monitorear	137M	Revisión constante del cumplimiento de la ejecución de Servicios de Atención Complementaria.
Medir	Evaluar (Mejorar)	138EM	Verificar cumplimiento de la ejecución de Servicios de Atención Complementaria versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Informe Anual de Ejecución Servicios de Atención Complementaria.

Elaboración: Luis Barrera

Estándar 14: Gestión de Infraestructura.

[Parte a: referida a Infraestructura y Mobiliario]

Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.

Fuentes de Información	PRONIED. Programa Nacional de Infraestructura Educativa. (MINEDU, 2017f). WASICHAY: Sistema de Gestión de Mantenimiento de Locales Escolares. (2017).
Fuentes Guía	Norma Técnica que Regula la Ejecución del Programa Anual de Mantenimiento de los Locales Escolares y las Disposiciones para la Ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario de los Locales Escolares. En: PRONIED. Programa Nacional de Infraestructura Educativa. (MINEDU, 2017f). Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. (MINEDU, 2017c).
Criterio de Calidad	La institución educativa gestiona la infraestructura para los procesos pedagógicos, desarrollo y aprendizajes de niños y adolescentes respondiendo a las necesidades de toda la comunidad. educativa.
Criterios a Evaluar	<p>39 La institución educativa implementa acciones de mejora, cuidado y mantenimiento de la infraestructura, para facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje, garantizar la seguridad, salubridad y accesibilidad.</p> <p>40 La institución educativa asegura el acceso oportuno de docentes y estudiantes a diversos ambientes y espacios para el desarrollo de los procesos enseñanza y aprendizaje.</p>
Conocimiento (Producto)	Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario. Informe de Ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades
Diagnosticar	Planificar	14a1P	Reunión con representantes de la comunidad de la IE para realizar diagnóstico de las necesidades de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.

Definir Objetivos		14a2P	Determinar acciones a implementar en el Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.
Producir		14a3E	Verificar cumplimiento del borrador del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario definitivo.
Almacenar	Ejecutar	14a4E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias de la ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.
		14a5E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en la ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.
Circular		14a6E	Socializar los avances de la ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.
	Monitorear	14a7M	Revisión del cumplimiento de la ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.
Medir	Evaluar (Mejorar)	14a8EM	Verificar cumplimiento del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Informe de Ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.

Elaboración: Luis Barrera

Estándar 14: Gestión de Infraestructura.

[Parte b: referida a Gestión de Riesgos de Desastres]

Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.

Fuentes de Información	Centro de Operaciones de Emergencia, COE. (MINEDU, 2017b).		
Fuentes Guía	Guía Metodológica para la Elaboración Participativa del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres en Instituciones Educativas. (MINEDU, 2015). Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. (MINEDU, 2017c).		
Criterio de Calidad	La institución educativa gestiona la infraestructura para los procesos pedagógicos, desarrollo y aprendizajes de niños y adolescentes respondiendo a las necesidades de toda la comunidad. educativa.		
Criterios a Evaluar	41	La institución educativa implementa acciones para la gestión de riesgos que permitan la prevención y respuesta ante situaciones de peligro, desastre y emergencia.	
Conocimiento (Producto)	Plan de Gestión del Riesgo de Desastres.		

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades
Diagnosticar	Planificar	14b1P	Reunión con representantes de la comunidad de la IE para definir la Comisión de Gestión del Riesgo de Desastres y realizar diagnóstico de Riesgo de Desastres.

Definir Objetivos		14b2P	Determinar acciones a implementar en el Plan de Gestión del Riesgo de Desastres.
Producir		14b3E	Producir avances y borrador del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres.
Almacenar	Ejecutar	14b4E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias de la construcción del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres.
		14b5E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en la construcción del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres.
Circular		14b6E	Socializar los avances y borrador del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres.
Medir	Monitorear	14b7M	Contrastar el borrador del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar.
	Evaluar (Mejorar)	14b8EM	Verificar cumplimiento del borrador del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Plan de Gestión del Riesgo de Desastres definitivo.

Elaboración: Luis Barrera

Estándar 15: Gestión de Recursos para el Desarrollo y los Aprendizajes.

Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.

Fuentes de Información	PRONIED. Programa Nacional de Infraestructura Educativa. (MINEDU, 2017f). WASICHAY: Sistema de Gestión de Mantenimiento de Locales Escolares. (2017). Registro de Control y Asistencia del Personal de la Institución Educativa.
Fuentes Guía	Educación Básica Regular: Programa Curricular según Nivel. (MINEDU, 2016b; 2016c; 2016d). Norma Técnica que Regula la Ejecución del Programa Anual de Mantenimiento de los Locales Escolares y las Disposiciones para la Ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario de los Locales Escolares: Adquisición de Útiles Escolares y de Escritorio, Materiales para Uso Pedagógico y Equipamiento Menor. En: PRONIED. Programa Nacional de Infraestructura Educativa. (MINEDU, 2017f). Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. (MINEDU, 2017c). Comunicaciones en Entornos Virtuales, fascículo en Rutas de Aprendizaje.
Criterio de Calidad	La institución educativa gestiona recursos para potenciar el desarrollo, facilitar el logro de los aprendizajes y la formación integral, respondiendo a las necesidades de los niños y adolescentes.
Criterios a Evaluar	42 La institución educativa gestiona y/o desarrolla recursos innovadores para el aprendizaje, de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes, privilegiando el uso de materiales propios de la comunidad, material reciclado y recursos tecnológicos (TIC).
	43 La institución educativa implementa acciones de mejora, cuidado y mantenimiento del equipamiento y materiales necesarios para facilitar el logro de los aprendizajes y responder a las necesidades de toda la comunidad educativa.
	44 La institución educativa gestiona el uso efectivo del tiempo desarrollando las actividades institucionales con sentido formativo.
Conocimiento (Producto)	Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.
	Informe de Ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades
Diagnosticar	Planificar	151P	Reunión con representantes de la comunidad de la IE para realizar diagnóstico de las necesidades de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.
Definir Objetivos		152P	Determinar acciones a implementar en el Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.
Producir	Ejecutar	153E	Verificar cumplimiento del borrador del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario definitivo.
Almacenar		154E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias de la ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.
		155E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en la ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.
Circular			156E
Medir	Monitorear	157M	Revisión del cumplimiento de la ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.
	Evaluar (Mejorar)	158EM	Verificar cumplimiento del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Informe de Ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario.

Elaboración: Luis Barrera

Estándar 16: Desarrollo de Capacidades del Personal de Apoyo y/o Administrativo.

Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.

Fuentes de Información	Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT. (MINEDU, 2017a). Informe de Desempeño Directivo.
Fuentes Guía	Formación Continua para Directivos. En: Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. (MINEDU, 2016f).
Criterio de Calidad	La institución educativa promueve el desarrollo de capacidades del personal de apoyo y/o administrativo para su mejor desempeño en el soporte al quehacer institucional.
Criterios a Evaluar	45 La institución educativa gestiona acciones de capacitación para el personal administrativo y/o de apoyo, de acuerdo a sus roles, funciones y necesidades.
	46 La institución educativa realiza el seguimiento a las mejoras en el desempeño del personal administrativo y/o de apoyo capacitado a través del monitoreo y acompañamiento.
Conocimiento (Producto)	Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, PAT.
	Programa Anual de Capacitación del Personal de Apoyo y Administrativo. Informe Anual de Ejecución del Programa de Capacitación del Personal de Apoyo y Administrativo.

Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades
Diagnosticar	Planificar	161P	Reunión con representantes de la comunidad de la IE para realizar diagnóstico de las necesidades de Capacitación del Personal de Apoyo y Administrativo.
Definir Objetivos		162P	Determinar acciones de Capacitación del Personal de Apoyo y Administrativo.

Producir		163E	Verificar cumplimiento del borrador del Programa Anual de Capacitación del Personal de Apoyo y Administrativo versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Programa Anual de Capacitación del Personal de Apoyo y Administrativo definitivo.
Almacenar	Ejecutar	164E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias de la ejecución del Programa Anual de Capacitación del Personal de Apoyo y Administrativo.
		165E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en la ejecución del Programa Anual de Capacitación del Personal de Apoyo y Administrativo.
Circular		166E	Socializar los avances de la ejecución del Programa Anual de Capacitación del Personal de Apoyo y Administrativo.
	Monitorear	167M	Revisión constante del cumplimiento de la ejecución del Programa Anual de Capacitación Docente.
Medir	Evaluar (Mejorar)	168EM	Verificar cumplimiento del Programa Anual de Capacitación del Personal de Apoyo y Administrativo versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Informe Anual de Ejecución del Programa de Capacitación del Personal de Apoyo y Administrativo.

Elaboración: Luis Barrera

Estándar 17: Logro de Competencias.

Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.

Desarrollo del módulo a Nivel de Estándar			
Fuentes de Información	Proyecto Curricular Institucional, PCI. Proyecto Educativo Institucional, PEI. Programación Curricular Anual, Compendio de Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje. SICRECE. Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones. (MINEDU, 2017h). Actas de notas de la IE, Informes de progreso individuales de los estudiantes.		
Fuentes Guía	Currículo Nacional de la Educación Básica. (MINEDU, 2016a). Educación Básica Regular: Programa Curricular según Nivel. (MINEDU, 2016b; 2016c; 2016d).		
Criterio de Calidad	La institución educativa implementa mecanismos para evaluar que los niños y adolescentes hayan logrado las competencias definidas en el perfil de egreso establecido en el currículo nacional.		
Criterios a Evaluar	47	La institución educativa establece y define mecanismos institucionalizados de evaluación del logro del perfil de egreso del estudiante tomando como referente el perfil de egreso del currículo nacional.	
	48	La institución educativa evalúa el logro de las competencias establecidas en los estándares de aprendizaje de las diferentes áreas del currículo nacional.	
Conocimiento (Producto)	Lineamientos para la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso.		
	Informe sobre la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso.		
	Plan de Mejora para la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso. (a implementar en el próximo periodo).		
Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades
Diagnosticar	Planificar	171P	Reunión con representantes de la comunidad de la IE para establecer la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso.

Definir Objetivos		172P	Definir Lineamientos para la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso.
Producir		173E	Producir avances sobre la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso.
Almacenar	Ejecutar	174E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias sobre seguimiento a la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso en función del Plan de Mejora formulado en el periodo anterior.
		175E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso.
Circular		176E	Socializar los avances sobre la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso.
Medir	Monitorear	177M	Contrastar el borrador de Informe sobre la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar.
	Evaluar (Mejorar)	178EM	Verificar cumplimiento del borrador del Informe sobre la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar; aprobar el Informe sobre la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso definitivo.
			Formular el Plan de Mejora para la Evaluación del Logro de Competencias de Área y Evaluación del Logro del Perfil de Egreso a implementar en el próximo periodo.

Elaboración: Luis Barrera

Estándar 18: Seguimiento a Egresados.

Desarrollo del Modelo a Nivel de Estándar.

Fuentes de Información	Proyecto Curricular Institucional, PCI. Proyecto Educativo Institucional, PEI. Programación Curricular Anual, Compendio de Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje. SICRECE. Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones. (MINEDU, 2017h). Actas de notas de la IE, Informes de progreso individuales de los estudiantes.		
Fuentes Guía	Currículo Nacional de la Educación Básica. (MINEDU, 2016a). Educación Básica Regular: Programa Curricular según Nivel. (MINEDU, 2016b; 2016c; 2016d).		
Criterio de Calidad	La institución educativa evidencia mecanismos de seguimiento a egresados.		
Criterios a Evaluar	49	La institución educativa implementa estrategias para evaluar el nivel de satisfacción de los padres de familia y estudiantes en relación a la formación recibida.	
	50	La institución educativa implementa estrategias para el seguimiento de egresados al concluir el nivel educativo evaluado.	
	51	La institución educativa entrega el diploma de egresado con mención en un área técnica a los estudiantes que concluyen satisfactoriamente el nivel secundario.	
Conocimiento (Producto)	Informe del Seguimiento a Egresados.		
	Plan de Mejora del Seguimiento a Egresados (a implementar en el próximo periodo).		
	[Registro de Diplomas de Egresado en Área Técnica del Nivel Secundario.]		
Ciclo de Gestión del Conocimiento	Ciclo de Mejora Continua	Código	Actividades

Diagnosticar	Planificar	181P	Reunión con representantes de la comunidad de la IE para establecer el Proceso de Seguimiento a Egresados en función del Plan de Mejora del Seguimiento a Egresados formulado en el periodo anterior.
Definir Objetivos		182P	Definir Lineamientos para realizar el Seguimiento a Egresados.
Producir		183E	Producir avances del Seguimiento a Egresados.
Almacenar	Ejecutar	184E	Realizar y compendiar acuerdos, actas y otras evidencias del Seguimiento a Egresados.
		185E	Mantener un archivo con los documentos de trabajo generados en el Seguimiento a Egresados.
Circular		186E	Socializar los avances del Seguimiento a Egresados.
	Monitorear	187M	Contrastar el borrador de Informe del Seguimiento a Egresados versus los criterios de calidad y los criterios a evaluar.
Medir	Evaluar (Mejorar)	188EM	Verificar cumplimiento del borrador del Informe del Seguimiento a Egresados; aprobar el Informe del Seguimiento a Egresados definitivo. Formular el Plan de Mejora del Seguimiento a Egresados a implementar en el próximo periodo.

Elaboración: Luis Barrera

Etapa 5: Evaluación General

Una vez aplicado el *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad* la Institución Educativa debe medir sus avances, socializar sus resultados y definir acciones futuras.

Para realizar esta evaluación se utilizarán los Criterios para la Acreditación del *Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica* (SINEACE, 2017a), tomando en cuenta que para la acreditación es necesario el logro de todos los estándares y que un estándar se puede calificar como:

- **No logrado:** cuando existen evidencias de que no se cumple con los criterios a evaluar.
- **Logrado:** cuando existen evidencias de cumplimiento, pero a su vez la evaluación demuestra que existen debilidades en la solución implementada o implica un logro que puede estar en riesgo de sostenerse en el tiempo.

- **Logrado plenamente:** Un estándar se logra plenamente si existen evidencias de que el cumplimiento es consistente y se mantendrá en el tiempo.

En el *Anexo 6* se proponen tres formatos para evaluación y seguimiento: uno para cada evaluación general donde se incluyen los estándares del modelo y los criterios de evaluación; otro para registrar resultados, compararlos con resultados esperados y medir avances; y, un formato para el seguimiento de estándares observados, que necesitan acciones de mejora.

Se sugiere realizar una medición al inicio del proceso como línea base, una medición de medio término del periodo como avance y una medición al final del periodo como evaluación general.

Se espera que al finalizar el primer periodo, que puede ser un año lectivo, se tenga un mínimo de 50% de estándares logrados plenamente.

Tabla 27
Metas Esperadas

Periodo	Evaluación General	Criterio de Evaluación	Meta Esperada	Porcentaje de Avance
Periodo 1	Evaluación Línea Base (Inicio Periodo 1)	Logrado Plenamente	5	28%
		Logrado	6	
		No Logrado	7	
	Evaluación de Medio Término (A la mitad del Periodo 1)	Logrado Plenamente	7	39%
		Logrado	7	
		No Logrado	4	
	Evaluación Fin de Término (Al final del Periodo 1)	Logrado Plenamente	9	50%
		Logrado	6	
		No Logrado	3	
Periodo 2	Evaluación Línea Base (Inicio Periodo 2)	Logrado Plenamente	12	67%
		Logrado	3	
		No Logrado	3	
	Evaluación de Medio Término (A la mitad del Periodo 2)	Logrado Plenamente	14	78%
		Logrado	3	
		No Logrado	1	

Evaluación Fin de Término (Al final del Periodo 2)	Logrado Plenamente	18	100%
	Logrado	0	
	No Logrado	0	

Elaboración: Luis Barrera

En la Tabla 27 se plantean metas esperadas para dos periodos; bajo estos supuestos, la Institución Educativa deberá estar en condiciones de acreditar su calidad al término de dos periodos.

3.4. Conclusiones del Capítulo 3.

En este capítulo se han presentado y analizado los resultados de la recopilación de datos, los cuales comprobaron los hallazgos del análisis documental y por lo tanto se corroboró la pertinencia del Modelo propuesto en este estudio.

El Modelo Teórico se propuso a través del Ciclo de Mejora Continua como metodología de la Gestión de la Calidad y del Ciclo de Gestión del Conocimiento; componentes que al interactuar proveen el proceso de transformación y retroalimentación al sistema, así como, las características de equifinalidad y homeostasis.

Se planteó la Propuesta de Desarrollo en cinco etapas de implementación: La primera, Sensibilización: con el objetivo de hacer conocer a la Comunidad de la Institución Educativa, difundir el *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad* propuesto, el proceso de acreditación en general y la autoevaluación en particular; la segunda, Alineación: entre el Modelo propuesto y el referente de calidad; la tercera, Macroproceso de Transformación: donde se identificaron las fuentes

documentales que permitirán generar conocimiento; la cuarta, Aplicación a Nivel de Estándares: que es la propuesta del desarrollo del ciclo de transformación tomando en cuenta los criterios de calidad y evaluación; y, la quinta, Evaluación General: que cierra un ciclo de aplicación del Modelo propuesto.

La alineación entre el referente de calidad y el desarrollo propuesto del modelo teórico muestra la posibilidad de ejecución práctica del ***Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque.***

Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones.

4.2. Recomendaciones.

Capítulo 4:

Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones.

Conclusión Parcial 1

Dado que:

- A. Al mes de marzo del 2017, el proceso de autoevaluación alcanza al 0,70% de las Instituciones Educativas del Nivel Básico Regular de la Región Lambayeque, por lo tanto, se afirma que existen Deficiencias en la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque.
- B. El enfoque sistémico y de gestión del conocimiento para la toma de decisiones informadas; la Implementación de mecanismos de gestión de la calidad y el desarrollo de sistemas de gestión de calidad como base para la autoevaluación y la mejora continua; aplicadas en la gestión de las

instituciones educativas del nivel básico, son tendencias observadas en la literatura científica a nivel regional y mundial.

- C. No se ha encontrado evidencia de la existencia de una propuesta de un Modelo Sistémico para reducir las Deficiencias en Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque.

Se concluye que:

La propuesta del ***Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque***, es válida y está justificada.

Conclusión Parcial 2

Dado que:

- A. Integrando conceptos de la Teoría de la Información y de Gestión del Conocimiento, el Modelo Sistémico propuesto utiliza flujos de información estructurada para dinamizar un sistema que genera conocimiento para retroalimentar a la Institución Educativa, mejorándola al establecer un círculo virtuoso de mejora continua.
- B. La mejora continua es inherente a la Gestión de la Calidad, así como, el proceso de convertir el conocimiento tácito en explícito se realiza a través de la Gestión del Conocimiento, recopilando datos, transformándola en información para generar conocimiento que sea utilizado en las Instituciones Educativas de la modalidad Básica Regular de la Región Lambayeque.
- C. El marco epistemológico sirve para estructurar la información, generar conocimiento; y, demandar el consenso como fuente de validación; así

como, la Teoría General de Sistemas contribuye en la definición de componentes y de un conjunto de propiedades o atributos; con base en la visión holística, la sinergia, la homeostasis y el isomorfismo.

Se concluye que:

El *corpus teoricus* es atingente como fundamento de la propuesta del ***Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque.***

Conclusión Parcial 3

Dado que:

- A. Los resultados de la recopilación de datos comprobaron los hallazgos del análisis documental y por lo tanto se corroboró la pertinencia del Modelo propuesto en este estudio.
- B. El Modelo Teórico se propuso a través de Ciclos de Mejora Continua y de Gestión del Conocimiento; componentes que al interactuar proveen el proceso de transformación y retroalimentación al sistema, así como, las características de equifinalidad y homeostasis.
- C. La Propuesta de Desarrollo se planteó en cinco etapas de implementación: Sensibilización, Alineación, Macroproceso de Transformación, Aplicación a Nivel de Estándares y Evaluación General; es decir, se difunde el Modelo propuesto a la Comunidad de la Institución Educativa; se correlaciona con el referente de calidad; se identifican las fuentes documentales que permitirán generar conocimiento; se desarrolla

el ciclo de transformación tomando en cuenta los criterios de calidad y evaluación; evaluando un ciclo de aplicación del Modelo propuesto.

Por lo tanto, se concluye que:

El desarrollo propuesto del modelo teórico muestra la posibilidad de ejecución práctica del ***Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque.***

Conclusión General

Dado que:

La propuesta del Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad es válida y está justificada; así mismo, el cuerpo teórico es atingente como fundamento del Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad; y, el desarrollo propuesto del modelo teórico muestra la posibilidad de ejecución práctica;

Se concluye que:

El Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque, propuesto en este estudio, es factible de implementar.

Con lo cual se espera lograr la reducción de las Deficiencias en la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque; que permita incrementar el Número de Instituciones con Comisiones de Autoevaluación Registradas, el Número de Instituciones Educativas en Evaluación Externa y el Número de Instituciones Educativas Acreditadas, consiguiendo una planificación, ejecución, monitoreo y evaluación basada en la toma de decisión informada.

4.2. Recomendaciones.

Difundir el *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque*, con la finalidad de implementarlo en diferentes Instituciones Educativas de la Región, validar su ejecución y enriquecer la propuesta.

Modificar el *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque*, utilizando la *Matriz de Evaluación para la Acreditación de Instituciones de Educación Básica Regular: Educación Inicial: Ciclos I y II* (SINEACE, 2017a; pp. 37-47).

Adaptar el *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad*, propuesto en este estudio, utilizando como referente de calidad el *Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de los Institutos y Escuelas de Educación Superior*. (SINEACE, 2016a); de tal forma que se pueda aplicar en Institutos y Escuelas de Educación Superior.

Adaptar el *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad*, propuesto en este estudio, utilizando como referente de calidad el *Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria* (SINEACE, 2016b); de tal forma que se pueda aplicar en Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria.

Producto de la identificación de fuentes documentales pertinentes a la aplicación del *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque*; se observó cierto grado de dispersión; por lo tanto, se recomienda al Ministerio de Educación del Perú unificar las diversas plataformas y páginas web, en una sola plataforma web que simplifique y apoye la gestión de la calidad en las Instituciones Educativas.

Proponer estudios sobre la influencia de la gestión de la calidad en las Instituciones Educativas en el desempeño de los estudiantes, docentes y directivos, en los diferentes niveles, etapas y modalidades educativas.

Proponer estudios sobre gestión del conocimiento y técnicas tales como big data, inteligencia competitiva, vigilancia tecnológica, prospectiva u otras similares, en la gestión de la calidad en las Instituciones Educativas, en diferentes niveles, etapas y modalidades.

Referencias

- Aprende Saludable. (2017). *Página Web de la Iniciativa Aprende Saludable*. Gobierno del Perú. Programa Intersectorial de los Ministerios de Educación, Salud y Desarrollo e Inclusión Social. Recuperado de <http://www.aprendesaludable.pe/>
- Araújo Júnior, Rogério H. de, Perucchi, Valmira, Lopes, Paulo. (2013). *Bibliometric analysis of themes competitive intelligence, knowledge management and organizational knowledge in institutional repository university of Brasília*. Perspectivas em Ciência da Informação, 18(4):54-69. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-993620130004000>
- Arreola Leal, M. Á., y Martínez Licón, S. (2013). *Estado del arte de las investigaciones, estudios y evaluaciones sobre el Programa Escuelas de Calidad*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos 43(1)21:65.
- ASQ. (2015a). *George Edwards*. American Society for Quality. Recuperado de http://asq.org/about-asq/who-we-are/bio_edwards.html

- ASQ. (2015b). *Kaoru Ishikawa*. American Society for Quality. Recuperado de http://asq.org/about-asq/who-we-are/bio_ishikawa.html
- ASQ. (2015c). *Walter A. Shewhart*. American Society for Quality. Recuperado de http://asq.org/about-asq/who-we-are/bio_shewhart.html
- Barrett, Susan. (2010). *Competitive Intelligence: Significance in Higher Education*. World Future Review. Recuperado de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED525183.pdf>
- Barroso Ramos, C. (2007). *Un análisis crítico sobre los modelos de gestión de la calidad en la educación*. Innovación Educativa 7(41)19:29.
- BCR. (2015). *Caracterización del Departamento de Lambayeque: Ubicación Geográfica y División Política*. Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Piura. Perú. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/lambayeque-caracterizacion.pdf>
- Bergeron, P. y Hiller, C.A. (2002). *Competitive Intelligence*. Annual Review of Information Science and Technology, vol. 36. pp. 353-390.
- Bertalanffy, Ludwig von. (1968). *Teoría General de los Sistemas: Fundamentos, Desarrollos y Aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica (FCE). Reimpresión de 1986. México. ISBN 9681606272
- Caballero Romero, Alejandro. (2011). *Metodología Integral Innovadora para Planes y Tesis*. Instituto Metodológico Alen Caro. ISBN: 9786124519208. Perú.
- Camisón, César; Cruz, Sonia y González, Tomás. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Pearson Educación, SA. España. ISBN 13: 9788420542621
- Capella Riera, J. (2006). *Gestión de calidad en la institución educativa*. Educación 15(28)21:59.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. Alianza Editorial, Madrid.
- CEPLAN. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_CEPLAN.pdf
- CNE. (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021: La educación que queremos para el Perú*. Consejo Nacional de Educación. Perú.
- CONCYTEC. (2006). *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006 - 2021*. Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, SINACYT. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. ISBN: 9972500519.Lima. PERÚ.

- Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley Nro. 28044: Ley General de Educación*. Perú.
- Congreso de la República del Perú. (2006). *Ley Nro. 28740: Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE*. Perú.
- Creswell, John W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications Inc. Third Edition. ISBN 9781412965576. Estados Unidos de Norteamérica.
- Davenport, Thomas H. y Prusak, Lawrence. (2000). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Ubiquity Magazine. Volume 2000 Issue August. ACM, Association for Computing Machinery. New York, Estados Unidos de Norteamérica.
DOI: <https://doi.org/10.1145/347634.348775> Recuperado de <http>
- De la Hoz Freyle, J., Carrillo Rincón, E., y Gómez Flores, L. C. (2012). *Gestión de la calidad y del conocimiento: dos enfoques complementarios*. Administer (21)71:85.
- Deming Institute. (2016). *PDSA Cycle*. The W. Edwards Deming Institute. Recuperado de <https://deming.org/management-system/pdsacycle>
- Deming Institute. (2015). *The Man*. The Edward Deming Institute. Recuperado de <https://deming.org/theman/overview>
- EFQM. (2015). *Our History*. European Foundation for Quality Management. Recuperado de <http://www.efqm.org/about-us/our-history>
- Einstein, Albert. (1920). *Relativity: The Special and General Theory*. Traducción al Inglés de Robert W. Lawson. New York: Henry Holt and Company. ISBN 1587340925. Recuperado de www.bartleby.com/173/
- ESCALE. (2016). *Estadísticas de la Calidad Educativa*. Unidad de Estadística Educativa. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/inicio>
- Fathi, Michael; Wilson, Liz. (2009). *Strategic Planning in Colleges and Universities*. Business Renaissance Quarterly. 4(1):91-103
- Ferrater Mora, José. (1979). *Diccionario de Filosofía*. Alianza Editorial. Sexta edición. España.
- Figueroa Revilla, D. M. (2008). *Modelo de autoevaluación institucional global con apoyo externo en un centro educativo particular de Lima*. Un estudio de caso. Educación 17(33)63:80.
- Finol De Franco, M., Morillo, R., y Castro, E. (2013). *Gestión de la calidad educativa en centros escolares del subsistema de educación básica*. Omnia. 19(2)112:124.

- FONDEP. (2013). *Manual de Elaboración, Costeo y Presupuesto de Planes de Mejora*. Fondo Nacional de Desarrollo para la Educación Peruana, FONDEP. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE. Recuperado de <http://www.fondep.gob.pe/wp-content/uploads/2014/01/Manual.pdf>
- FUNDIBEQ. (2015). *Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad*. Recuperado de <http://www.fundibeq.org/>
- García, Montserrat y Ortoll, Eva. (2012). *Inteligencia competitiva: corpus teórico y prácticas*. IBERSID. 6(2012) 77-90. ISSN 1888-0967. Recuperado de http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/39723/1/Garcia_et al _Ibersid2012_IC.pdf
- García, Montserrat; Cobarsí, Josep; Ortoll, Eva. (2016). *Competitive intelligence theoretical framework and practices: The case of Spanish universities*. Aslib Journal of Information Management. ISSN 2050-3806. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10609/46481>
- García, Montserrat; Ortoll, Eva; Cobarsí, Josep. (2013). *Enabler and inhibitor factors influencing competitive intelligence practices*. Aslib Proceedings, 65(3): 262 – 288. <http://dx.doi.org/10.1108/00012531311330647>
- Gibson, William J. y Brown, Andrew. (2009). *Working with Qualitative Data*. SAGE Publications Ltd. ISBN: 9781412945660. Inglaterra.
- Gómez G., L. y Macedo B., C. (2010). *Hacia Una Mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI*. Investigación Educativa 14(26)39:49.
- Gómez-Sevilla, H. N., y Sánchez-Mendoza, V. (2013). *Indicadores cualitativos para la medición de la calidad en la educación*. Educ Educ 6(1)9:24.
- Gopalan, K. (2014). *Developing a Model of Total Quality Management for Primary School Education in India*. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=2409888>
- GRL. (2011). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque 2011-2021*. Gobierno Regional de Lambayeque. Perú. Recuperado de: <http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/15012015094545529011626.pdf>
- Hawking, Stephen y Mlodinow, Leonard. (2010). *El Gran Diseño*. Editorial Crítica. España. ISBN 97884989217241920.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. Mc Graw - Hill Interamericana. ISBN: 9786071502919. México.

- Hinton, Karen. (2012). *A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*. Society for College and University Planning. ISBN 978-1-937724-13-9. Recuperado de <http://oira.cortland.edu/webpage/planningandassessmentresources/planningresources/SCPGuideonPlanning.pdf>
- Hughes, Stephanie y White, Rebecca J. (2005). *Improving Strategic Planning and Implementation in Universities through Competitive Intelligence Tools: A Means to Gaining Relevance*. Journal of Higher Education Outreach and Engagement. 10(3):39-52. Universidad de Georgia. Estados Unidos de Norteamérica. Recuperado de <http://openjournals.libs.uga.edu/index.php/jheoe/article/view/130/118>
- IEP. (2016). *Epistemology*. *The Internet Encyclopedia of Philosophy*. David A. Truncellito. ISSN 2161-0002. Recuperado de <http://www.iep.utm.edu/Epistemo/>
- INEI. (2015a). *Censo Nacional de Población y Vivienda*. En: Sistema Regional para la Toma de Decisiones. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Perú. Recuperado de: <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>
- INEI. (2015b). *Estimaciones y Proyecciones de Población*. Boletín Especial N° 18, N° 19 y N° 22: Estimaciones y Proyecciones de Población Urbana y Rural por Sexo y Edades Quinquenales, Según Departamento, 2000-2015. Boletín Especial. En: Sistema Regional para la Toma de Decisiones. Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. Perú. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>
- INEI. (2015c). *Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025*. Boletín de Análisis Demográfico N° 37. En: Sistema Regional para la Toma de Decisiones. Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. Perú. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>
- INEI. (2015d). *Encuesta Nacional de Hogares*. En: Sistema Regional para la Toma de Decisiones. Dirección Nacional de Cuentas Nacionales. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Perú. Recuperado de: <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>
- Ishikawa, Kaoru. (1986). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. (Margarita Cárdenas traductora del inglés al español). Editorial Norma S.A. ISBN 9580470405. [versión en idioma inglés: Ishikawa, Kaoru. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. (David J. Lu, traductor del japonés al inglés). Prentice Hall. [versión original en idioma japonés de Ishikawa, Kaoru. (1981). 日本の品質管理 とは何か. Nipponteki Hinshitsu Kanri To Wa Nanika. [¿Cómo es la Gestión de la Calidad en Japón?]. JUSE Press. Versión aumentada: 1984]].
- ISO. (2016). *International Organization for Standardization*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>

- ISO. (2015a). *Norma Internacional ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Traducción oficial de *ISO 9000:2015 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary*. International Organization for Standardization, ISO. Ginebra. Suiza.
- ISO. (2015b). *Norma Internacional ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Traducción oficial de *ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements*. International Organization for Standardization, ISO. Ginebra. Suiza.
- ISO. (2009). *Norma Internacional ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización - Enfoque de gestión de la calidad*. Traducción oficial de *ISO 9004:2009 Managing for the sustained success of an organization A quality management approach*. International Organization for Standardization, ISO. Ginebra. Suiza.
- Juran Institute. (2015). *Our Legacy*. Juran Institute. Recuperado de <http://www.juran.com/about-us/legacy/>
- Kiremitci, O., y Timuçin Gençer, R. (2014). *The Adaptation Study of the School Quality Management Culture Survey (SQMCS) to Turkish*. International Online Journal of Educational Sciences 6(1)83:90. doi:10.15345/iojes.2014.01.009
- Koch, T., y Pigassi, A. (2013). *Temas y sistemas en educación Hacia un modelo de observación*. Perfiles Educativos 35(140)169:181.
- Kuhn, Thomas S. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. Título original: *The structure of scientific revolutions*. Editorial: University of Chicago Press. Octava Reimpresión 2004. Fondo de Cultura Económica, FCE. Argentina.
- Llinàs-Audet, Xavier; Giroto, Michele; Solé Parellada, Francesc. (2011). *La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas*. Revista de Educación. 355(1): 33-54.
- López Alfaro, P. (2010a). *El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad*. Educação e Pesquisa. Universidad de Sao Paulo.
- López, Alfaro, P. (2010b). *Variables Asociadas a la Gestión Escolar como Factores de Calidad Educativa*. Estudios Pedagógicos. 36(1)147:158. doi:10.4067/S0718-07052010000100008
- Mail, A., Suparman, S., y Santoso, B. (2014). *Relationship between Internal Quality Audit and Quality Culture toward Implementation Consistency of ISO 9000 in Private College of Sulawesi Province, Indonesia*. International Education Studies, 7(9). doi:10.5539/ies.v7n9p175

- Medenica, Ljubomir. (2016). *What universities can learn from businesses: a critical research study of adapting corporate organizational development approach in university environment*. Global Conference on Business and Finance Proceedings. 11(1)442-452. ISSN 1941-9589. Recuperado de <http://0-search.proquest.com.catalog.uoc.edu/docview/1765858476?accountid=15299>
- MINEDU. (2017a). *Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT. Aplicativo en formato Excel*. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/aplicativo-elaboracion-monitoreo-pat-2017.xlsm>
- MINEDU. (2017b). *COE. Centro de Operaciones de Emergencia*. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/campanias/coe.php>
- MINEDU. (2017c). *Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017*. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf>
- MINEDU. (2017d). *ESCALE. Estadística de la Calidad Educativa*. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/inicio>
- MINEDU. (2017e). *PERÚEDUCA. Sistema Digital para el Aprendizaje*. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de <http://www.perueduca.pe/>
- MINEDU. (2017f). *PRONIED. Programa Nacional de Infraestructura Educativa*. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de <http://www.pronied.gob.pe/>
- MINEDU. (2017g). *SIAGIE. Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa*. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de <http://siagie.minedu.gob.pe/>
- MINEDU. (2017h). *SICRECE. Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones*. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de http://sistemas02.minedu.gob.pe/consulta_ece/publico/index.php
- MINEDU. (2017i). *SíseVe. Plataforma Contra la Violencia Escolar*. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de <http://www.siseve.pe/>
- MINEDU. (2017j). *Tutoría para el Bienestar de las Niñas, Niños y Adolescentes*. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de <http://tutoria.minedu.gob.pe/>
- MINEDU. (2017k). *Cartilla de Planificación Curricular: Cómo Planificar el Proceso de Enseñanza, Aprendizaje y Evaluación Formativa*. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/cartilla-planificacion-curricular.pdf>

- MINEDU. (2016a). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2016-2.pdf>
- MINEDU. (2016b). *Educación Básica Regular: Programa Curricular de Educación Inicial*. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/programa-curricular-educacion-inicial.pdf>
- MINEDU. (2016c). *Educación Básica Regular: Programa Curricular de Educación Primaria*. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/programa-curricular-educacion-primaria.pdf>
- MINEDU. (2016d). *Educación Básica Regular: Programa Curricular de Educación Secundaria*. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/programa-curricular-educacion-secundaria.pdf>
- MINEDU. (2016e). *Guía para Formular e Implementar el Proyecto Educativo Institucional, PEI: Documento de Trabajo*. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/proyecto-educativo-institucional.pdf>
- MINEDU. (2016f). *Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica*. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/rm-n-627-2016-minedu.pdf>
- MINEDU. (2015). *Guía Metodológica para la Elaboración Participativa del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres en Instituciones Educativas*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/fenomeno-el-nino/pdf/guia-plan-de-gestion-de-riesgo-2015.pdf>
- MINEDU. (2007). *Reglamento de la Ley N° 28740: Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa*. Decreto Supremo N° 018-2007-ED. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/decretos/DS-018-2007-ED.php>
- Moen, Ronald D. y Norman, Clifford L. (2010). *Circling Back: Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving*. En: Quality Progress. Vol. 43, n° 11, pp. 22-28. November 2010. American Society for Quality. Estado Unidos de Norteamérica. Recuperado de <http://apiweb.org/circling-back.pdf>
- Moen, Ronald. (2010). *Foundation and History of the PDSA Cycle*. 16th Annual International Deming Research Seminar. The W. Edwards Deming Institute. Recuperado de https://deming.org/files/PDSA_History_Ron_Moen.pdf

- Morin, Edgar. (2001). *Método 1: La Naturaleza de la Naturaleza*. Traducción al español del original de 1977: *La Méthode 1: La Nature de la Nature*. Le Seuil. Ana Sánchez traductora. Ediciones Cátedra. Grupo Anaya. España. ISBN 843760267X
- Naghshbandi, N., y Mosomi Ombati, R. (2014). *Challenges of Quality Management in Education*. Udaipur, India: Janardan Rai Nagar Rajasthan Vidyapeeth University.
- Newton, Isaac Sir. (1846). *Newton's Principia: The Mathematical Principles of Natural Philosophy*. Primera Traducción al Inglés por Andrew Motte del Original: *Philosophiae Naturalis Principia Mathematica* publicado en 1687. Publicado en New York por Daniel Adee. Versión escaneada de la Biblioteca de la Universidad de Californis. Recuperado de <https://archive.org/details/newtonspmathema00newtrich>
- Nicolescu, Basarab. (1996). *La Transdisciplinariedad: Manifiesto*. Traducción al español revisada con el autor. Norma Núñez-Dentin y Gérard Dentin traductores. Ed: Jean-Paul Bertrand. Ediciones Du Rocher. Mónaco.
- Nonaka, Ikujiro y von Krogh, Georg. (2009). *Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory*. Organization Science. 20(3):635–652. ISSN: 1047-7039. DOI: 10.1287/orsc.1080.0412
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The Knowledge-creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. EEUU.
- Ofori, Daniel; Attiogbe, Esther. (2012). *Strategic Planning in Public Universities: A Developing Country Perspective*. Journal of Management and Strategy. 3(1). DOI:10.5430/jms.v3n1p67
- ONU (2002). *Manual de Introducción a la Gestión del Conocimiento y su Aplicación al Sector Público*. Consultoras: Peluffo A., Martha y Catalán Contreras, Edith. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES. Series de la CEPAL. Manual 22. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. Santiago de Chile. Organización de las Naciones Unidas. New York. ISBN 9213221142. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/1/S2002617_es.pdf
- Ortoll, Eva; López, Alexandre; Canals, Agustí; García, Montserrat; Cobarsi, Josep. (2010). *El papel del capital social en la inteligencia competitiva*. Revista General de Información y Documentación. 20(2010):313-324. ISSN 1132-1873. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10609/30641>

- Osorio García, Sergio. (2011). *El Pensamiento Complejo y La Transdisciplinariedad: Fenómenos Emergentes de una Nueva Racionalidad*. Revista Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Militar Nueva Granada, de la ciudad de Bogotá (Colombia), 20(1), 269-291. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2196>
- OUP. (2016). *Oxford Dictionaries*. Oxford University Press. University of Oxford. Recuperado de <https://es.oxforddictionaries.com>
- ProCalidad. (2016). *Glosario de Términos Relativos a los Procesos de Evaluación y Acreditación*. Proyecto Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior, PROCALIDAD. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE. Recuperado de <http://procalidad.gob.pe/documentos/glosario-de-terminos.pdf>
- PSPP. (2016). *PSPP: Programa de Análisis Estadístico*. Versión GNU 0.10.4-g50f7b7. Free Software Foundation. Recuperado de <https://www.gnu.org/software/pspp/>
- RAE. (2017). *Diccionario de la lengua española (DRAE)*. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/>
- Robles V., Héctor V. (2010). *El Sistema de Indicadores del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación de México*. Sinéctica, (35), 1-21. ISSN 20077033. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2010000200003&lng=es&tlng=es.
- Scopus. (2016). *Abstract and citation database*. Elsevier. Recuperado de <https://www.scopus.com/>
- Shannon, Claude Elwood (1948). *A Mathematical Theory of Communication*. Bell System Technical Journal 27. EEUU.
- SINEACE. (2017a). *Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica*. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación Certificación de la Calidad de la Educación, SINEACE. Recuperado de <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/08/MODELO-DE-ACREDITACION-PARA-INSTITUCIONES-DE-EDUCACION-BASICA.pdf>
- SINEACE. (2017b). *Mapa de Acreditación en el Perú: Lambayeque*. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE. Recuperado de <http://www.sineace.gob.pe/mapa-de-acreditacion-en-el-peru/>
- SINEACE. (2016a). *Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de los Institutos y Escuelas de Educación Superior*. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación Certificación de la Calidad de la Educación, SINEACE. Recuperado de <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/Anexo-Resolucion-076.pdf>

- SINEACE. (2016b). *Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria*. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación Certificación de la Calidad de la Educación, SINEACE. Recuperado de <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/08/Anexo-1-nuevo-modelo-programas-Resolucion-175.pdf>
- SINEACE. (2014). *Matriz de Evaluación de la Calidad de la Gestión de Instituciones de Educación Básica Regular (Actualización. Versión 2.0)*. Resolución de Presidencia del Consejo Superior N° 071-2014-COSUSINEACE del 30 de junio de 2014. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación Certificación de la Calidad de la Educación, SINEACE. Recuperado de https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/08/Matriz_EBR_Actualizada_.pdf
- SINEACE. (2011). *Matriz de Evaluación para la Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular*. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación Certificación de la Calidad de la Educación, SINEACE. ISBN: 9786124589126. Recuperado de <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/Matriz-de-Evaluación-para-la-Acreditación-de-la-Calidad-de-la-Gestión-Educativa-de-Instituciones-de-Educación-Básica-Regular.pdf>
- Suber, Peter. (2012). *Open access*. MIT Press Essential Knowledge. Massachusetts Institute of Technology. Estados Unidos de Norteamérica. ISBN 978-0-262-51763-8. Citado: 17/02/2015. URL:http://mitpress.mit.edu/sites/default/files/titles/content/9780262517638_Open_Access_PDF_Version.pdf
- Tashakkori, A., y Teddlie, C. (2008). *Introduction to mixed method and mixed model studies in the social and behavioral science*. In V.L. Plano-Clark y J. W. Creswell (Eds.). *The mixed methods reader*. Pp. 7-26.
- Terrell, Steven R. (2012). *Mixed-Methods Research Methodologies*. Nova Southeastern University. *The Qualitative Report*. 17(1):254-280. USA. Recuperado de <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR17-1/terrell.pdf>
- Turing, Alan M. (1936). *On Computable Numbers, with an Application to the Entscheidungsproblem*. London Mathematical Society. Publicado originalmente por la London Mathematical Society en *Proceedings of the London Mathematical Society*, Series 2, Vol. 42 (1936 - 37) Pp. 230 - 265; con correcciones en *Proceedings of the London Mathematical Society*, Series 2, Vol. 43 (1937) Pp. 544 - 546. Recuperado de <http://www.cs.ox.ac.uk/activities/ieg/e-library/sources/tp2-ie.pdf>
- UNPRG. (2014). *Instructivo: Proyecto de Investigación*. En: Sabogal Aquino, Mario. (2014). *Sílabo: Seminario de Tesis I: Epistemología y Metodología de la Investigación Educativa*. Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación: Unidad de Doctorado. Escuela de Posgrado. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque. Perú.

- Urteaga, Eguzki. (2010). *La Teoría de Sistemas de Niklas Luhmann. Contrastes. Revista Internacional de Filosofía*. XV (2010)301:317. ISSN 11364076. Departamento de Filosofía. Universidad de Málaga. España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3283017.pdf>
- WASICHAY. (2017). *Sistema de Gestión de Mantenimiento de Locales Escolares. Programa Nacional de Infraestructura Educativa, PRONIED*. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de <http://www.pronied.gob.pe/sistema-wasichay/>
- Weaver, Warren y Shannon, Claude Elwood. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana. Illinois. University of Illinois Press.
- Wiener, Norbert. (1948). *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. MIT Press. Cambridge. Massachusetts. EEUU. ISBN 9780262730099.
- WoS. (2016). *Web of Science: web of knowledge*. Thomson Reuters. Recuperado de <http://ipscience.thomsonreuters.com/product/web-of-science/>

Anexos

- A.1. Instituciones de Educación Básica de Lambayeque Registradas en SINEACE.**
- A.2. Proceso de Revisión de la Literatura.**
- A.3. Cuestionario de la Encuesta.**
- A.4. Matriz de Estándares de Calidad.**
- A.5. Inventario Documental.**

A.6. Formatos de Evaluación y Seguimiento

Anexo 1: Instituciones de Educación Básica de Lambayeque Registradas en SINEACE.

Nro.	Tipo de Institución	Gestión	Nombre	Departamento	Provincia	Distrito	Etapas Actual
1	EBR	Pública	I.E. N° 11037 Antonia Zapata Jordán	Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque	Autoevaluación
2	EBR	Pública	I.E. N° 10116 Señor Nazareno Cautivo	Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque	Autoevaluación
3	EBR	Pública	I.E. N° 10159 Daniel Alcides Carrión	Lambayeque	Lambayeque	Mórrope	Autoevaluación
4	EBR	Pública	I.E. Cruz de Chalpón	Lambayeque	Lambayeque	Motupe	Autoevaluación
5	EBR	Pública	I.E. N° 10177 El Puente	Lambayeque	Lambayeque	Olmos	Autoevaluación
6	EBR	Pública	I.E. Secundaria Federico Villareal	Lambayeque	Lambayeque	Túcume	Autoevaluación
7	EBR	Pública	I.E. N° 10076	Lambayeque	Ferreñafe	Cañaris	Autoevaluación
8	EBR	Pública	I.E. N° 10059 Juan Galo Muñoz Palacios	Lambayeque	Ferreñafe	Ferreñafe	Autoevaluación
9	EBR	Pública	I.E. Manuel Antonio Mesones Muro	Lambayeque	Ferreñafe	Ferreñafe	Autoevaluación
10	EBR	Pública	I.E. N° 10057 José Mercedes Esteves Chicoma	Lambayeque	Ferreñafe	Ferreñafe	Autoevaluación
11	EBR	Pública	I.E. Perú Birf	Lambayeque	Ferreñafe	Pueblo Nuevo	Autoevaluación

12	EBR	Privada	I.E. Santa Ángela	Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo	Autoevaluación
13	EBR	Privada	I.E Manuel Pardo	Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo	Autoevaluación
14	EBR	Privada	Colegio Remigio Silva	Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo	Autoevaluación
15	EBR	Pública	I.E. N° 22472 CAPITÁN FAP Renán Elías Olivera	Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo	Autoevaluación
16	EBR	Privada	I.E.P. AFUL	Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo	Autoevaluación
17	EBR	Pública	I.E. N° 10878 Pedro Pablo Atusparia	Lambayeque	Chiclayo	José Leonardo Ortiz	Autoevaluación
18	EBR	Pública	I.E. N° 10834 Santa Ana	Lambayeque	Chiclayo	José Leonardo Ortiz	Autoevaluación
19	EBR	Privada	I.E.P. La Anunciata	Lambayeque	Chiclayo	José Leonardo Ortiz	Autoevaluación
20	EBR	Pública	I.E. N° 10982	Lambayeque	Chiclayo	La Victoria	Autoevaluación
21	EBR	Privada	I.E.P. Mi Mundo Mágico de los Niños	Lambayeque	Chiclayo	La Victoria	Autoevaluación
22	EBR	Pública	I.E Pública N° 10017	Lambayeque	Chiclayo	Santa Rosa	Autoevaluación
23	EBR	Pública	I.E. Santo Toribio de Mogrovejo	Lambayeque	Chiclayo	Saña	Autoevaluación

Datos Actualizados al 26/11/2016. Fuente: SINEACE (2017).

Elaborado por Luis Barrera.

Anexo 2: Proceso de Revisión de la Literatura

Introducción

Como parte del desarrollo del Proyecto de Tesis para obtener el grado de Doctor en el Programa Doctoral en Ciencias de la Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque; en el Título II Aspecto de Investigación, numeral 2.0 Revisión Bibliográfica, subnumeral 2.1 Antecedentes del Problema; del Instructivo del Proyecto de Investigación, se solicita presentar un conjunto de estudios que se constituyan en antecedentes de la propuesta de investigación.

Estos antecedentes son definidos como:

“Resultados o conclusiones de trabajos anteriores, relacionados al objeto de investigación, los cuales deben ser presentados en orden cronológico.” (UNPRG, 2014).

Así mismo, estos trabajos deben:

- Ser todos los conocimientos que existen sobre una realidad en estudio.

- Estar íntimamente relacionados al problema planteado.
- Ser los principales trabajos de investigación que han sido publicados.
- Servir de base o fundamento para la investigación que se pretende realizar.

En este sentido, se deben “referir las investigaciones más importantes desde el punto de vista de su actualidad y valor teórico que se han realizado sobre el tema y que se encuentran en revistas especializadas, tesis de postgrado y reportes de investigación.” (UNPRG, 2014).

Una forma de realizar la búsqueda y selección metódica de los estudios que cumplan con las características y requerimientos exigidos, es a través, de las Revistas y Repositorios de Acceso Libre donde encontramos Literatura de Acceso Libre de carácter científico.

Paul Saber (2012), uno de los fundadores de esta iniciativa, define a la Literatura de Acceso Libre como: digital, en línea, libre de costos y libre de la mayoría de restricciones de licencias y derechos de autor. Además, estos artículos son científicos, revisados entre pares y publicados en revistas disciplinares e indexadas; lo cual asegura su calidad y validez.

Los Repositorios de Acceso Libre son aquellos que reúnen o agregan un gran número de Revistas Indexadas. En la Tabla A2.1, se listan los más importantes repositorios. Mención especial merece el OpenDOAR, Directory of Open Access Repositories (www.opendoar.org), que es un repositorio de repositorios, donde se listan 2 714 repositorios de todo el mundo.

Tabla A2.1
Repositorios de Acceso Libre.

Repositorio	URL	Nº Revistas Indexadas	Nº Artículos Indexados	Nº Países Representados
DOAJ Directory of Open Access Journals	doaj.org	10 240	1 853 680	136 (Mundial)
SSRN Social Science Research Network	www.ssrn.com	N.D.	490 807	N.D. (Mundial)
SciELO	www.scielo.org	1.224	532.052	15 (Iberoamérica y otros)

REDALYC	www.redalyc.org	932	369 560	22 (Iberoamérica)
LA Referencia	lareferencia.redclara.net	N.D.	783 966	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, México, Perú, Venezuela.

Fuente: páginas web respectivas.
Elaboración: Luis Barrera.

Datos actualizados al 16 de febrero del 2015.
N.D.: Dato No Disponible.

Método de Búsqueda

Dado que la propuesta de investigación es un *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque*; se buscaron los siguientes términos: Modelo Sistémico; Gestión de la Calidad; Modelo Sistémico y Gestión de la Calidad; Systemic Model; Quality Management; Systemic Model and Quality Management; todos restringidos al área de educación; al periodo 2005 al 2015 y a los idiomas español e inglés. En el Tabla A2.2 se muestran los resultados obtenidos. Para todos los casos, se utilizó la opción de búsqueda avanzada que ofrece cada repositorio y se eliminaron duplicados.

Tabla A2.2
Resultados de Búsqueda por Repositorio.

Término de Búsqueda	Repositorio				
	DOAJ	SSRN	SciELO	redalyc.org	LAreferencia
Modelo Sistémico	4	0	8	12	4
Gestión Calidad	2	1	34	28	87
Modelo Sistémico y Gestión Calidad	4	0	1	0	0
Systemic Model	46	32	13	0	49
Quality Management	565	335	43	35	32
Systemic Model and Quality Management	2	2	0	0	0
Modelo Sistémico; en Perú	2	0	0	0	0
Gestión Calidad; en Perú	5	0	0	0	21

Modelo Sistémico y Gestión Calidad; en Perú	0	0	0	0	0
--	---	---	---	---	---

Elaboración: Luis Barrera.

Búsquedas realizadas el 17 de febrero del 2015.

Método de Selección

Obtenidas cada una de las listas para cada término, se procedió a la lectura de los títulos y sus respectivos resúmenes; seleccionando aquellos artículos que guardarán una relación directa con el estudio o que aportarán algún valor teórico atingente.

Resultados

A continuación, se listan en orden alfabético los artículos especializados, tesis de postgrado o reportes de investigación, seleccionados.

- Arreola Leal, M. Á., y Martínez Licón, S. (2013). Estado del arte de las investigaciones, estudios y evaluaciones sobre el Programa Escuelas de Calidad. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XLIII(1), 21–65.
- Barroso Ramos, C. (2007). Un análisis crítico sobre los modelos de gestión de la calidad en la educación. *Innovación Educativa*, 7(41), 19 – 29.
- Capella Riera, J. (2006). Gestión de calidad en la institución educativa. *Educación*, 15(28), 21–59.
- De la Hoz Freyle, J., Carrillo Rincón, E., y Gómez Flores, L. C. (2012). Gestión de la calidad y del conocimiento: dos enfoques complementarios. *ADminister*, (21), 71 – 85.
- Figueroa Revilla, D. M. (2008). Modelo de autoevaluación institucional global con apoyo externo en un centro educativo particular de Lima. Un estudio de caso. *Educación*, XVII(33), 63–80.
- Finol De Franco, M., Morillo, R., y Castro, E. (2013). Gestión de la calidad educativa en centros escolares del subsistema de educación básica. *Omnia Año*, 19(2), 112–124.
- Gómez Gallardo, L. M., y Macedo Buleje, C. J. (2010). Hacia Una Mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI Towards a Better Quality of Educational Peruvian Management in the 21st Century. *Investigación Educativa*, 14(26), 39–49.
- Gómez-Sevilla, H. N., y Sánchez-Mendoza, V. (2013). Indicadores cualitativos para la medición de la calidad en la educación. *Educ. Educ.*, 16(1), 9 – 24.
- Gopalan, K. (2014). Developing a Model of Total Quality Management for Primary School Education in India. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=2409888>

- Kiremitci, O., y Timuçin Genç, R. (2014). The Adaptation Study of the School Quality Management Culture Survey (SQMCS) to Turkish. *International Online Journal of Educational Sciences*, 6(1), 83–90. doi:10.15345/iojes.2014.01.009
- Koch, T., y Pigassi, A. (2013). Temas y sistemas en educación Hacia un modelo de observación. *Perfiles Educativos*, XXXV(140), 169 - 181.
- López, P. (2010a). El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad. *Educação E Pesquisa*. Santiago. Chile: Universidad de Sao Paulo.
- López, P. (2010b). Variables Asociadas a la Gestión Escolar como Factores de Calidad Educativa. *Estudios Pedagógicos*, 36(1), 147 – 158. doi:10.4067/S0718-07052010000100008
- Mail, A., Suparman, S., y Santoso, B. (2014). Relationship between Internal Quality Audit and Quality Culture toward Implementation Consistency of ISO 9000 in Private College of Sulawesi Province, Indonesia. *International Education Studies*, 7(9). doi:10.5539/ies.v7n9p175
- Naghshbandi, N., y Mosomi Ombati, R. (2014). *Challenges of Quality Management in Education*. Udaipur, India: Janardan Rai Nagar Rajasthan Vidyapeeth University.

Referencias del Anexo 2

- Suber, Peter. (2012). Open access. MIT Press Essential Knowledge. Massachusetts Institute of Technology. Estados Unidos de Norteamérica. ISBN 978-0-262-51763-8. Citado: 17/02/2015.
URL:http://mitpress.mit.edu/sites/default/files/titles/content/9780262517638_Open_Access_PDF_Version.pdf
- UNPRG. (2014). Instructivo: Proyecto de Investigación. En: Sabogal Aquino, Mario. (2014). Sílabo: Seminario de Tesis I: Epistemología y Metodología de la Investigación Educativa. Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación: Unidad de Doctorado. Escuela de Posgrado. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque. Perú.

Anexo 3: Cuestionario

Control	Cuestionario de la Encuesta		
Proceso de Acreditación en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque			
Presentación e Instrucciones			
Estimados y Estimadas Docentes: El presente instrumento busca caracterizar el Proceso de Acreditación de tal forma que se pueda plantear un Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque; como parte de nuestra investigación doctoral. Los datos serán tratados de forma agregada y se guardará reservada al respecto. Le agradeceremos responda marcando según corresponda las siguientes preguntas.			
Demografía			
1. Su Institución Educativa pertenece a la UGEL:	Lambayeque <input type="checkbox"/>	Chiclayo <input type="checkbox"/>	Ferreñafe <input type="checkbox"/>
2. La Institución Educativa que representa es del nivel:	Inicial <input type="checkbox"/>	Primaria <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/>
3. Su Rol en la Institución Educativa que representa es:	Director <input type="checkbox"/>	Subdirector <input type="checkbox"/>	Representante <input type="checkbox"/>
4. ¿Su Institución Educativa ha iniciado formalmente su proceso de acreditación? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
4.b En caso que su Institución Educativa NO haya iniciado formalmente su proceso de acreditación; ¿Cuál cree Usted que es la principal razón por la cual NO han iniciado su proceso de acreditación? _____			
5. ¿Su Institución Educativa ha registrado en SINEACE a su Comité de Autoevaluación? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
6. ¿Su Institución Educativa cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			

Anexo 4: Matriz de Estándares de Calidad.

El Anexo 4 muestra la Matriz de Estándares de Calidad para Instituciones de Educación Básica integrando los criterios a evaluar para los niveles inicial y primaria - secundaria.

Esta adaptación se ha realizado tomando como base el *Modelo de Acreditación* (SINEACE, 2017a), vigente desde el 2 de enero del 2017, donde se incluye la *Matriz de Estándares del Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica* (SINEACE, 2017a; pp. 21-24), esta matriz es común a todos los niveles y modalidades de la educación básica.

Los criterios a evaluar en ambos niveles son similares, pero tienen características específicas que responden a la naturaleza de cada nivel; así mismo,

se diferencia en el número, en la Matriz de Evaluación para la Acreditación en el nivel de Educación Inicial (SINEACE, 2017a; *pp.* 37-47) encontramos 55 criterios a evaluar; en tanto, para el nivel de Educación Primaria-Secundaria (SINEACE, 2017a; *pp.* 26-36) encontramos 51 criterios a evaluar.

Se incluyen: Dimensión, Factor, Estándar con número y denominación, Descripción y los criterios a evaluar para los niveles primaria - secundaria e inicial, los cuales han sido numerados correlativamente para mejor identificación.

Tabla A4.1

Matriz de Estándares del Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica Regular: Primaria-Secundaria e Inicial: Ciclos I y II.
(Adaptación).

Dimensión	Factor	Estándar	Descripción	Criterios a Evaluar: EBR: Primaria-Secundaria	Criterios a Evaluar: EBR: Educación Inicial: Ciclos I y II
Dimensión 1: Gestión Estratégica	1 Conducción Institucional	1. El Proyecto Educativo Institucional (PEI): Pertinente y orientador	El PEI es pertinente, responde a los enfoques transversales del currículo nacional vigente y orienta el quehacer institucional en la mejora permanente de los procesos que dan soporte al desarrollo integral, los aprendizajes y la formación integral de los niños y adolescentes.	1 El PEI considera las características y demandas sociales, económico-productivas, lingüísticas, culturales, geográficas y medio ambientales de todos los estudiantes, sus familias y comunidad.	1 El PEI se orienta al desarrollo integral del niño considerando las características y demandas sociales, económicas, lingüísticas, culturales, geográficas y medioambientales de la localidad y la región con énfasis en la problemática infantil en torno a los niños, sus familias y comunidad.
				2 El PEI responde al perfil de egreso del estudiante y los enfoques transversales vigentes establecidos en el currículo nacional.	2 El PEI responde al perfil de egreso del niño del II ciclo de EBR, los enfoques transversales vigentes y la progresión de los aprendizajes establecidos en el currículo nacional.
				3 El PEI es conocido e incorporado en el accionar de todos los miembros de la comunidad educativa.	3 El PEI es elaborado, conocido e implementado en el accionar y trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa.

Tabla A4.1

Matriz de Estándares del Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica Regular: Primaria-Secundaria e Inicial: Ciclos I y II.
(Adaptación).

Dimensión	Factor	Estándar	Descripción	Criterios a Evaluar: EBR: Primaria-Secundaria	Criterios a Evaluar: EBR: Educación Inicial: Ciclos I y II
Dimensión 1: Gestión Estratégica	1 Conducción Institucional	2. El Proyecto Curricular Institucional (PCI): coherente, diversificado y orientador de los procesos pedagógicos	El PCI es coherente con el PEI, diversifica el currículo nacional/regional manteniendo altas expectativas de desempeño de los niños y adolescentes y orienta la implementación de los procesos pedagógicos que apoyan su desarrollo integral y los aprendizajes.	4 El PCI desarrolla los lineamientos pedagógicos basados en los enfoques transversales considerados en el PEI.	4 El PCI se basa en lineamientos pedagógicos, técnicos y de política educativa nacional, en los enfoques transversales del PEI, el juego y el trabajo planificado con las familias y comunidad a favor del desarrollo integral y los aprendizajes de los niños.
				5 El PCI diversifica el currículo nacional/regional con altas expectativas de desempeño de los estudiantes en todas las áreas.	5 El PCI contextualizada en forma participativa el currículo nacional/regional, evidenciando altas expectativas de desarrollo y desempeño de los niños en todas las áreas.
				6 El PCI orienta la adecuada planificación, implementación y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como las adaptaciones para atender a todos los estudiantes.	6 El PCI orienta la planificación, programación, implementación y evaluación de los procesos del currículo a favor de la intervención pedagógica y el desarrollo integral de todos y cada uno de los niños.
					7 El PCI define y establece prioridades para la integración de las áreas curriculares en el diseño, implementación y evaluación de las intervenciones pedagógicas y las adaptaciones para atender a todos los niños.

Tabla A4.1

Matriz de Estándares del Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica Regular: Primaria-Secundaria e Inicial: Ciclos I y II.
(Adaptación).

Dimensión	Factor	Estándar	Descripción	Criterios a Evaluar: EBR: Primaria-Secundaria	Criterios a Evaluar: EBR: Educación Inicial: Ciclos I y II
Dimensión 1: Gestión Estratégica	1 Conducción Institucional	3. Liderazgo pedagógico	El equipo directivo ejerce liderazgo pedagógico colaborativo, manteniendo una visión común centrada en la mejora continua, el desarrollo integral y los aprendizajes de los niños y adolescentes.	7 El equipo directivo gestiona, con la colaboración de la comunidad educativa, una organización dinámica centrada en los aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes.	
				8 El equipo directivo trabaja de manera colaborativa y transparente, generando compromiso entre los miembros de la comunidad educativa para el logro de los objetivos institucionales.	8 El equipo directivo trabaja de manera colaborativa y transparente, generando una dinámica y el compromiso entre los miembros de la comunidad educativa, en especial las familias, orientada hacia la mejora continua para el logro de los objetivos institucionales.
				9 La comunidad educativa asume sus roles y funciones y los articula en acciones planificadas para mantener la visión común y la orientación hacia la mejora continua.	9 La comunidad educativa asume sus roles y funciones, los articula en acciones planificadas para mantener la visión común, asegurando una organización centrada en el desarrollo integral y aprendizajes de los niños.

Tabla A4.1

Matriz de Estándares del Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica Regular: Primaria-Secundaria e Inicial: Ciclos I y II.
(Adaptación).

Dimensión	Factor	Estándar	Descripción	Criterios a Evaluar: EBR: Primaria-Secundaria		Criterios a Evaluar: EBR: Educación Inicial: Ciclos I y II
Dimensión 1: Gestión Estratégica	2 Gestión de la Información para la Mejora Continua	4. Información para la toma de decisiones	La institución educativa gestiona información sobre la organización y desempeño institucional para planificar, implementar y evaluar mejoras que impacten en el desarrollo integral, el logro de los aprendizajes y los objetivos institucionales.	10	La institución educativa gestiona información relevante para el logro de los objetivos institucionales y la mejora de los aprendizajes.	10 El servicio educativo de I y/o II ciclo gestiona información válida y confiable para el diseño, implementación y evaluación de acciones de mejora asegurando el progreso en el desarrollo y aprendizajes de cada uno de los niños y el logro de los objetivos institucionales.
				11	La institución educativa analiza y hace uso de la información, generada al interior de la institución y de fuentes externas, para implementar planes de mejora que contribuyan al logro de los objetivos institucionales y la mejora de los aprendizajes.	11 El servicio educativo de I y/o II ciclo analiza y hace uso de la información generada por los actores de la comunidad educativa y de fuentes externas para implementar planes de mejora con una mirada integral y desde un trabajo colaborativo para el logro de los objetivos institucionales.
Dimensión 1: Gestión Estratégica	3 Convivencia y Clima Institucional	5. Buen clima institucional	El clima institucional es acogedor, contribuye al logro de los objetivos institucionales y a las buenas relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa, previniendo situaciones de violencia que afecten la integridad física y estabilidad emocional de los niños y adolescentes.	12	La institución educativa promueve la comunicación efectiva, el trato respetuoso, la participación activa, la valoración y el reconocimiento de todos los miembros de la comunidad educativa, generando un ambiente propicio para el logro de los objetivos institucionales.	12 El servicio educativo de I y/o II ciclo implementa la comunicación efectiva, el trato respetuoso, la participación activa, el trabajo cooperativo, la valoración y el reconocimiento de todos los miembros de la comunidad educativa, generando interacciones positivas y un ambiente propicio para el logro de los objetivos institucionales
				13	La institución educativa implementa mecanismos para la prevención y manejo de conflictos y situaciones de violencia que afecten a los estudiantes.	13 El servicio educativo de I y/o II ciclo implementa y evalúa mecanismos y estrategias para la prevención, manejo de conflictos y situaciones de violencia que afecten la integridad de los niños, generando un ambiente acogedor.

Tabla A4.1

Matriz de Estándares del Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica Regular: Primaria-Secundaria e Inicial: Ciclos I y II.
(Adaptación).

Dimensión	Factor	Estándar	Descripción	Criterios a Evaluar: EBR: Primaria-Secundaria	Criterios a Evaluar: EBR: Educación Inicial: Ciclos I y II
Dimensión 2: Formación Integral	4 Procesos Pedagógicos	6. Desarrollo profesional docente	La institución educativa brinda soporte pedagógico, promueve la innovación, la especialización y actualización disciplinar del equipo docente para que desarrolle las competencias necesarias que faciliten el desarrollo integral, el logro de los aprendizajes y la formación integral de todos los niños y adolescentes.	14 La institución educativa elabora el diagnóstico de las potencialidades y necesidades de formación continua, pedagógica y disciplinar, del equipo docente considerando la información del monitoreo en el aula y los resultados de evaluaciones de los aprendizajes, para atender adecuadamente a todos los estudiantes.	14 El servicio educativo de I y/o II ciclo elabora el diagnóstico de las potencialidades y necesidades de formación continua del equipo docente en función al análisis de la práctica pedagógica, el desarrollo y los aprendizajes de los niños para asegurar su atención integral.
				15 La institución educativa gestiona el fortalecimiento de competencias docentes que incluye el dominio de los contenidos disciplinares, y el desarrollo de las capacidades pedagógicas tomando en cuenta el diagnóstico.	15 El servicio educativo de I y/o II ciclo promueve y articula el fortalecimiento de competencias del equipo docente, que incluye la actualización de conocimientos de desarrollo infantil, pedagogía y especializaciones específicas para atender la diversidad, tomando en cuenta el diagnóstico.
				16 La institución educativa acompaña a los docentes y monitorea los procesos de enseñanza y aprendizaje para asegurar el logro de las competencias, conocimientos y la formación integral de todos los estudiantes.	16 El servicio educativo de I y/o II ciclo monitorea la práctica pedagógica de los docentes y auxiliares, las acompaña en sus intervenciones con los niños a su cargo, para asegurar la formación integral y el logro de las competencias al término del II ciclo, promoviendo su permanencia con el grupo de niños durante el año lectivo.
				17 La institución educativa estimula, facilita y apoya el intercambio de experiencias pedagógicas y el trabajo colaborativo del equipo docente.	17 El servicio educativo de I y/o II ciclo alienta y establece el intercambio de experiencias pedagógicas y el trabajo colaborativo del equipo docente y auxiliar.
				18 La institución educativa estimula, facilita y apoya la innovación pedagógica en el equipo docente y directivo.	18 El equipo directivo facilita y apoya la innovación pedagógica en el equipo docente.

Tabla A4.1

Matriz de Estándares del Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica Regular: Primaria-Secundaria e Inicial: Ciclos I y II.
(Adaptación).

Dimensión	Factor	Estándar	Descripción	Criterios a Evaluar: EBR: Primaria-Secundaria	Criterios a Evaluar: EBR: Educación Inicial: Ciclos I y II
Dimensión 2: Formación Integral	4 Procesos Pedagógicos	7. Programación curricular pertinente	La programación curricular es coherente con el PCI orienta la implementación de intervenciones pedagógicas efectivas para el desarrollo y el aprendizaje de los niños y adolescentes.	19 La programación curricular recoge y articula las competencias del currículo diversificado (PCI) en cada grado y área.	19 La programación curricular responde a las características, necesidades, edad e intereses individuales y/o colectivos de los niños y sus familias, respetando las etapas de su desarrollo y precisando acciones de apoyo para los que requieren de intervenciones específicas.
				20 La programación curricular considera actividades y estrategias de enseñanza y aprendizaje en concordancia a las orientaciones del PCI basadas en los enfoques transversales vigentes.	20 La programación curricular integra y contextualiza las competencias del currículo diversificado (PCI) en cada área y edad atendida, considerando la articulación del I y el II ciclo.
				21 La programación curricular responde a las características, necesidades e intereses de los estudiantes del grado/aula atendido, y precisa acciones de apoyo para los que requieren de intervenciones específicas.	21 La programación curricular organiza e integra coherentemente las competencias a lograr, las estrategias pedagógicas, los recursos y el seguimiento al progreso en el desarrollo y aprendizaje de los niños.
				22 La programación curricular organiza y articula coherentemente las competencias a lograr, las estrategias pedagógicas, los recursos y la evaluación.	22 La programación anual, unidades didácticas y/o sesiones de aprendizaje se articulan coherentemente, orientan los procesos de intervención pedagógica específicas y se reajustan de acuerdo al seguimiento de los progresos en el desarrollo y aprendizaje de los niños.
				23 La programación anual, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje se articulan coherentemente y orientan los procesos de enseñanza y aprendizaje.	23 La programación curricular considera actividades y estrategias de intervención pedagógica en concordancia con el PCI basadas en los enfoques transversales, el juego y el movimiento de acuerdo al ciclo educativo.
				24 La programación curricular se reajusta en base a la evaluación de su implementación, del logro de las competencias y la formación integral de los estudiantes.	

Tabla A4.1

Matriz de Estándares del Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica Regular: Primaria-Secundaria e Inicial: Ciclos I y II.
(Adaptación).

Dimensión	Factor	Estándar	Descripción	Criterios a Evaluar: EBR: Primaria-Secundaria	Criterios a Evaluar: EBR: Educación Inicial: Ciclos I y II
Dimensión 2: Formación Integral	4 Procesos Pedagógicos	8. Implementación de estrategias pedagógicas	La institución educativa implementa estrategias pedagógicas coherentes con la programación curricular, generando un clima favorable y acogedor de aula.	25 Las estrategias pedagógicas implementadas son coherentes con las competencias a lograr, se basan en las programaciones curriculares y se ajustan a las situaciones surgidas durante su implementación.	24 Las estrategias pedagógicas implementadas generan interacciones de confianza, respeto y calidez adulto-niño y entre pares necesarias para el desarrollo integral y aprendizaje de los niños.
				26 Las estrategias pedagógicas implementadas generan un clima de confianza y respeto en el aula, necesario para el desarrollo de las competencias.	25 Las estrategias pedagógicas implementadas consideran lo previsto en las programaciones curriculares, promueven la observación, exploración, investigación, manipulación, experimentación y el descubrimiento como medios para el desarrollo autónomo y aprendizaje de los niños.
					26 Las estrategias pedagógicas implementadas promueven los diversos lenguajes y la comunicación permanente, despiertan el interés de los niños a través del juego y el movimiento y aseguran su participación ajustándose a las situaciones surgidas durante su implementación.

Tabla A4.1

Matriz de Estándares del Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica Regular: Primaria-Secundaria e Inicial: Ciclos I y II.
(Adaptación).

Dimensión	Factor	Estándar	Descripción	Criterios a Evaluar: EBR: Primaria-Secundaria	Criterios a Evaluar: EBR: Educación Inicial: Ciclos I y II
Dimensión 2: Formación Integral	4 Procesos Pedagógicos	9. Monitoreo y evaluación del desempeño de niños y adolescentes	La institución educativa monitorea y evalúa el desarrollo y desempeño de los niños y adolescentes, respecto a las competencias y estándares de aprendizaje, involucrándolos en el proceso.	27 La institución educativa utiliza estándares de aprendizaje e implementa estrategias diferenciadas para evaluar y monitorear permanentemente el desempeño de los estudiantes.	27 El servicio educativo de I y/o II ciclo se implementa estrategias diferenciadas, empleando técnicas e instrumentos diversos para evaluar y monitorear permanentemente el desarrollo y desempeño de los niños utilizando los estándares de aprendizaje.
				28 La institución educativa implementa estrategias pedagógicas de evaluación para generar el compromiso de los estudiantes con su propio aprendizaje y la verificación de sus progresos.	28 El servicio educativo de I y/o II ciclo se implementa estrategias pedagógicas conjuntas con la familia, que permite a los niños y niñas participar en la evaluación de sus propios aprendizajes identificando sus progresos de acuerdo a sus posibilidades, ritmos y estilos de aprendizaje, así como sus características de desarrollo.
				29 La institución educativa adecúa la práctica pedagógica, en base a las potencialidades y necesidades educativas identificadas en el monitoreo y evaluación, para atender a los estudiantes de acuerdo a sus niveles de desempeño.	29 El servicio educativo de I y/o II ciclo hace uso de la información individual y grupal generada a nivel del aula para atender las diferencias en el desarrollo y aprendizaje de cada uno de los niños.

Tabla A4.1

Matriz de Estándares del Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica Regular: Primaria-Secundaria e Inicial: Ciclos I y II.
(Adaptación).

Dimensión	Factor	Estándar	Descripción	Criterios a Evaluar: EBR: Primaria-Secundaria	Criterios a Evaluar: EBR: Educación Inicial: Ciclos I y II
				<p>30 La institución educativa identifica, conjuntamente con los padres y madres de familia -o persona encargada del cuidado del estudiante las características y necesidades de los estudiantes para diseñar estrategias pedagógicas pertinentes.</p>	<p>30 El servicio educativo de I y/o II ciclo identifica y analiza conjuntamente con las familias, las características, necesidades, patrones, pautas y/o prácticas de crianza específicas de cada uno de los niños para apoyar su bienestar, desarrollo y aprendizaje.</p>
Dimensión 2: Formación Integral	5 Trabajo Conjunto con las Familias y la Comunidad	10. Trabajo conjunto con las familias	La institución educativa trabaja de manera organizada con las familias desarrollando estrategias colaborativas que apoyen los aprendizajes y la formación integral de niños y adolescentes.	<p>31 La institución educativa implementa estrategias para que los padres y madres de familia -o persona encargada del cuidado del estudiante comprendan y acompañen los procesos de aprendizaje de los estudiantes y aspectos de la gestión escolar de acuerdo a su rol.</p>	<p>31 El servicio educativo de I y/o II ciclo implementa estrategias para que las familias, comprendan y apoyen los procesos de intervención pedagógica que acompañen a los niños en su desarrollo y aprendizaje.</p>
					<p>32 El servicio educativo de I y/o II ciclo implementa estrategias para que las familias, de acuerdo a su rol y expectativas, comprendan y participen en los aspectos de gestión institucional y pedagógica favoreciendo el bienestar, desarrollo y aprendizaje de los niños.</p>

Tabla A4.1

Matriz de Estándares del Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica Regular: Primaria-Secundaria e Inicial: Ciclos I y II.
(Adaptación).

Dimensión	Factor	Estándar	Descripción	Criterios a Evaluar: EBR: Primaria-Secundaria	Criterios a Evaluar: EBR: Educación Inicial: Ciclos I y II
Dimensión 2: Formación Integral	5 Trabajo Conjunto con las Familias y la Comunidad	11. Trabajo conjunto con la comunidad	La institución educativa implementa estrategias de trabajo colaborativo con la comunidad, para contribuir al mejoramiento de las condiciones para el desarrollo infantil, los aprendizajes, la formación integral de niños y adolescentes y el desarrollo de la comunidad.	32 La institución educativa implementa proyectos que permitan a los estudiantes desarrollar sus competencias para contribuir al desarrollo de la comunidad.	33 El servicio educativo de I y/o II ciclo implementa proyectos pedagógicos promoviendo la sensibilización, el compromiso y la participación de la comunidad para el desarrollo integral y aprendizaje de los niños.
				33 La institución educativa implementa acciones conjuntas con instituciones de la comunidad, aprovechando los recursos humanos y materiales que contribuyan al logro de los aprendizajes y formación integral de los estudiantes.	34 El servicio educativo de I y/o II ciclo implementa y participa en proyectos y/o acciones conjuntas con Instituciones locales que promueven el desarrollo y bienestar de la comunidad.
Dimensión 2: Formación Integral	6 Tutoría para el Bienestar de Niños y Adolescentes	12. Tutoría	Todos los niños y adolescentes de la institución educativa reciben protección, acompañamiento y orientación de acuerdo a sus necesidades físicas, socio – afectivas y cognitivas.	34 La institución educativa identifica necesidades socio – afectivas y cognitivas de los estudiantes y conflictos que los afectan, para su atención en la institución o derivación a servicios especializados.	35 El servicio educativo de I y/o II ciclo identifica necesidades físicas, socio-afectivas y cognitivas de los niños e implementa acciones que permitan su atención oportuna en la institución o su derivación a servicios especializados
				35 La institución educativa desarrolla sesiones de tutoría grupal en base a necesidades de orientación identificadas y/o conflictos que afecten el clima del aula.	36 El servicio educativo de I y/o II ciclo genera ambientes seguros y organizados que facilitan la autonomía, autocuidado y organización de los niños a nivel individual y/o grupal.
				36 La institución educativa implementa estrategias de acompañamiento, orientación y seguimiento individual a los estudiantes que lo requieran.	37 El servicio educativo de I y/o II ciclo genera ambientes cálidos y de comunicación permanente que favorecen el desarrollo del apego, seguro y la expresión y autorregulación de las emociones de los niños
					38 El servicio educativo de I y/o II ciclo implementa estrategias de acompañamiento afectivo, y seguimiento individual a los niños, en permanente coordinación con las familias.

Tabla A4.1

Matriz de Estándares del Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica Regular: Primaria-Secundaria e Inicial: Ciclos I y II.
(Adaptación).

Dimensión	Factor	Estándar	Descripción	Criterios a Evaluar: EBR: Primaria-Secundaria	Criterios a Evaluar: EBR: Educación Inicial: Ciclos I y II
Dimensión 2: Formación Integral	6 Tutoría para el Bienestar de Niños y Adolescentes	13. Servicios de atención complementaria	La institución educativa gestiona el uso de servicios especializados de atención complementaria en salud, nutrición, psicología, entre otros, a los niños y adolescentes que lo requieren de acuerdo a las necesidades identificadas.	37 La institución educativa gestiona el acceso de los estudiantes a servicios especializados de atención complementaria, utilizando recursos profesionales de la comunidad educativa y/o local.	39 El servicio educativo de I y/o II ciclo a partir de un trabajo intersectorial gestiona el acceso de los niños a servicios especializados de atención complementaria en salud física, psicológica, neurológica, lenguaje, identidad, alimentación, entre otros.
					40 El servicio educativo de I y/o II ciclo implementa acciones conjuntas con instituciones de la comunidad gestionando la prestación de servicios para la atención integral y oportuna de los niños en situación de riesgo.
				38 La institución educativa hace seguimiento al desempeño de los estudiantes que reciben servicios especializados de atención complementaria.	41 El servicio educativo de I y/o II ciclo en coordinación con la familia hace seguimiento al desarrollo y desempeño de los niños que reciben servicios especializados de atención complementaria.
Dimensión 3: Soporte y Recursos para los Procesos Pedagógicos	7 Infraestructura y Recursos	14. Gestión de infraestructura	La institución educativa gestiona la infraestructura para los procesos pedagógicos, desarrollo y aprendizajes de niños y adolescentes respondiendo a las necesidades de toda la comunidad. educativa.	39 La institución educativa implementa acciones de mejora, cuidado y mantenimiento de la infraestructura, para facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje, garantizar la seguridad, salubridad y accesibilidad.	42 El servicio educativo de I y/o II ciclo implementa acciones de mejora, cuidado y mantenimiento de la infraestructura para facilitar las intervenciones pedagógicas y garantizar la seguridad, salubridad y accesibilidad de la comunidad educativa.
				40 La institución educativa asegura el acceso oportuno de docentes y estudiantes a diversos ambientes y espacios para el desarrollo de los procesos enseñanza y aprendizaje.	43 El servicio educativo de I y/o II ciclo asegura el acceso oportuno de docentes, auxiliares, niños y familias a diversos ambientes y espacios culturalmente pertinentes para los procesos de intervención educativa.
				41 La institución educativa implementa acciones para la gestión de riesgos que permitan la prevención y respuesta ante situaciones de peligro, desastre y emergencia.	44 El servicio educativo de I y/o II ciclo diseña e implementa acciones de gestión de riesgos para la prevención y respuesta inmediata ante situaciones de peligro, desastre y emergencia.

Tabla A4.1

Matriz de Estándares del Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica Regular: Primaria-Secundaria e Inicial: Ciclos I y II.
(Adaptación).

Dimensión	Factor	Estándar	Descripción	Criterios a Evaluar: EBR: Primaria-Secundaria	Criterios a Evaluar: EBR: Educación Inicial: Ciclos I y II
Dimensión 3: Soporte y Recursos para los Procesos Pedagógicos	7 Infraestructura y Recursos	15. Gestión de recursos para el desarrollo y los aprendizajes	La institución educativa gestiona recursos para potenciar el desarrollo, facilitar el logro de los aprendizajes y la formación integral, respondiendo a las necesidades de los niños y adolescentes.	42 La institución educativa gestiona y/o desarrolla recursos innovadores para el aprendizaje, de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes, privilegiando el uso de materiales propios de la comunidad, material reciclado y recursos tecnológicos (TIC).	45 El servicio educativo de I y/o II ciclo gestiona el uso de materiales y recursos innovadores, diversos, reciclables, y pertinentes de acuerdo a las necesidades de desarrollo y aprendizaje de los niños, incorporando los que son propios de la comunidad y los tecnológicos de acuerdo a su edad.
					46 El servicio educativo de I y/o II ciclo gestiona recursos y materiales atendiendo a la necesidad de uso de todos los canales sensoriales de los niños, seguridad y cantidad suficiente.
				43 La institución educativa implementa acciones de mejora, cuidado y mantenimiento del equipamiento y materiales necesarios para facilitar el logro de los aprendizajes y responder a las necesidades de toda la comunidad educativa.	47 El servicio educativo de I y/o II ciclo implementa acciones de mejora, cuidado y mantenimiento del equipamiento, mobiliario, recursos y materiales educativos necesarios para facilitar el desarrollo y aprendizaje de los niños.
				44 La institución educativa gestiona el uso efectivo del tiempo desarrollando las actividades institucionales con sentido formativo.	48 El servicio educativo de I y/o II ciclo gestiona el manejo efectivo del tiempo implementando las actividades institucionales centradas en el desarrollo y aprendizaje de los niños.

Tabla A4.1

Matriz de Estándares del Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica Regular: Primaria-Secundaria e Inicial: Ciclos I y II.
(Adaptación).

Dimensión	Factor	Estándar	Descripción	Criterios a Evaluar: EBR: Primaria-Secundaria	Criterios a Evaluar: EBR: Educación Inicial: Ciclos I y II
Dimensión 3: Soporte y Recursos para los Procesos Pedagógicos	7 Infraestructura y Recursos	16. Desarrollo de capacidades del personal de apoyo y/o administrativo.	La institución educativa promueve el desarrollo de capacidades del personal de apoyo y/o administrativo para su mejor desempeño en el soporte al quehacer institucional.	45 La institución educativa gestiona acciones de capacitación para el personal administrativo y/o de apoyo, de acuerdo a sus roles, funciones y necesidades.	49 El equipo directivo gestiona el fortalecimiento de competencias del personal de apoyo pedagógico, que incluye cuidado, conocimientos de desarrollo infantil y pedagogía para atender la diversidad de los niños de acuerdo a sus roles, funciones y necesidades.
				46 La institución educativa realiza el seguimiento a las mejoras en el desempeño del personal administrativo y/o de apoyo capacitado a través del monitoreo y acompañamiento.	50 El equipo directivo realiza el seguimiento a las mejoras en el desempeño del personal de apoyo y/o administrativo capacitado, a través del monitoreo y acompañamiento.
Dimensión 4: Resultados	8 Verificación del Perfil de Egreso	17. Logro de competencias	La institución educativa implementa mecanismos para evaluar que los niños y adolescentes hayan logrado las competencias definidas en el perfil de egreso establecido en el currículo nacional.	47 La institución educativa establece y define mecanismos institucionalizados de evaluación del logro del perfil de egreso del estudiante tomando como referente el perfil de egreso del currículo nacional.	51 El servicio educativo de I y/o II ciclo establece, define y aplica mecanismos institucionalizados de evaluación del logro del perfil de egreso del niño del II ciclo tomando como referente los estándares de aprendizaje establecidos en el currículo nacional.
				48 La institución educativa evalúa el logro de las competencias establecidas en los estándares de aprendizaje de las diferentes áreas del currículo nacional.	52 El servicio educativo de I y/o II ciclo evalúa el logro de las competencias de acuerdo a los estándares de aprendizaje y al nivel del desempeño esperado al final del ciclo II establecidas en el currículo nacional.

Tabla A4.1

Matriz de Estándares del Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica Regular: Primaria-Secundaria e Inicial: Ciclos I y II.
(Adaptación).

Dimensión	Factor	Estándar	Descripción	Criterios a Evaluar: EBR: Primaria-Secundaria	Criterios a Evaluar: EBR: Educación Inicial: Ciclos I y II
Dimensión 4: Resultados	8 Verificación del Perfil de Egreso	18. Seguimiento a egresados	La institución educativa evidencia mecanismos de seguimiento a egresados.	49 La institución educativa implementa estrategias para evaluar el nivel de satisfacción de los padres de familia y estudiantes en relación a la formación recibida.	53 El servicio educativo de I y/o II ciclo implementa estrategias para evaluar el nivel de satisfacción de las familias en relación a los logros alcanzados por sus hijos.
				50 La institución educativa implementa estrategias para el seguimiento de egresados al concluir el nivel educativo evaluado.	54 El servicio educativo de I y/o II ciclo evidencia estrategias para facilitar transiciones exitosas de los niños para la continuidad de su desarrollo y aprendizaje en la educación primaria.
				51 La institución educativa entrega el diploma de egresado con mención en un área técnica a los estudiantes que concluyen satisfactoriamente el nivel secundario.	55 El servicio educativo de I y/o II ciclo promueve alianzas para obtener evidencia respecto a los logros de aprendizaje de sus egresados durante la primaria.

Fuente: SINEACE (2017a).

Adaptación: Luis Barrera

Anexo 5: Inventario Documental

Una vez realizada la alineación entre el *Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad* y el referente de calidad, que para este caso es el *Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica*, se debe iniciar el macroproceso de transformación, el cual consiste en definir qué se hará y cómo se harán los procesos y procedimientos que llevarán a la Institución Educativa a mejorar sus niveles de calidad, es decir, a producir conocimiento para gestionar su calidad. Así, se debe determinar qué fuentes documentales podrían ser de utilidad para este propósito.

En la Tabla A5.1 se muestra el Inventario de Fuentes Documentales que tienen como referencia al Ministerio de Educación del Perú, MINEDU, ente rector del sector; se incluye la denominación oficial de la fuente; el tipo de fuente, la cual puede ser: un documento oficial con lineamientos, un documento oficial guía, un portal web donde se publican contenidos, una plataforma web que permite utilizar sistemas de información o software como herramienta informática.; también se incluye la descripción de la fuente y la referencia con la URL o dirección web respectiva.

Se debe advertir que la lista de fuentes está actualizada a marzo de 2017 y que aun cuando se ha tratado de incluir toda la documentación pertinente, se deberá revisar y actualizar cada vez que se inicie la aplicación del modelo.

Tabla A5.1
Inventario de Fuentes Documentales del Ministerio de Educación del Perú.

Denominación	Tipo	Descripción	Referencia
Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT.	Software	Aplicativo desarrollado en programa informático Excel que sirve para la formulación, elaboración y el monitoreo del Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, haciendo seguimiento a los Compromisos de Gestión Escolar, CGE propuestos.	MINEDU. (2017a). Aplicativo para la Formulación y Monitoreo del PAT. Aplicativo en formato Excel. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/aplicativo-elaboracion-monitoreo-pat-2017.xlsm
COE. Centro de Operaciones de Emergencia.	Plataforma Web	Centro de Operaciones de Emergencia, COE, del Ministerio de Educación del Perú; contiene recomendaciones para gestionar los riesgos que puedan afectar la vida y la salud de la comunidad educativa, su mobiliario, material educativo e infraestructura. A través de este se accede al Sistema de Reporte de Emergencias del Programa de Reducción de la Vulnerabilidad y atención de Emergencia por Desastres, en respuesta a eventos adversos, con la finalidad de rehabilitar el servicio educativo, asegurando el derecho a la educación de los estudiantes.	MINEDU. (2017b). COE. Centro de Operaciones de Emergencia. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/campanias/coe.php
Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017	Documento	Documento que contiene información sobre cada uno de los Compromisos de Gestión Escolar 2017: orientaciones para la formulación de objetivos, metas y actividades guía que permitan monitorear avances y reflexionar acerca de los logros de la institución, así como, evidenciar dificultades; de tal forma que el director y los actores de su comunidad educativa puedan reflexionar e intervenir buscando la mejora de los aprendizajes.	MINEDU. (2017c). Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf

Tabla A5.1
Inventario de Fuentes Documentales del Ministerio de Educación del Perú.

Denominación	Tipo	Descripción	Referencia
ESCALE	Plataforma Web	ESCALE es la plataforma de la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación del Perú; en este se encuentra: el Sistema de Consulta Censo Escolar; Datos de Identificación y Localización de la Institución Educativa e información estadística; Cuadros con los Datos de Matricula, Docentes, Personal no docente, Instituciones Educativas y Locales 2008-2016; Indicadores para Análisis de Tendencias; entre otra información.	MINEDU. (2017d). ESCALE. Estadística de la Calidad Educativa. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/inicio
PERÚEDUCA	Plataforma Web	Sistema Digital para el Aprendizaje; PerúEduca permite a los profesores, directivos, alumnos y padres de familia acceder a herramientas, servicios y recursos educativos; permitiendo una comunicación continua entre profesores, alumnos y la comunidad educativa en su conjunto.	MINEDU. (2017e). PERÚEDUCA. Sistema Digital para el Aprendizaje. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de http://www.perueduca.pe/
PRONIED	Plataforma Web	Portal del Programa Nacional de Infraestructura Educativa; PRONIED es un programa dependiente del Viceministerio de Gestión Institucional del Ministerio de Educación, que ha sido creado con el objetivo de ampliar, mejorar, sustituir, rehabilitar y/o construir infraestructura educativa pública de Educación Básica y de Educación Superior Pedagógica, Tecnológica y Técnico-Productiva, incluyendo mantenimiento o equipamiento.	MINEDU. (2017f). PRONIED. Programa Nacional de Infraestructura Educativa. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de http://www.pronied.gob.pe/

Tabla A5.1
Inventario de Fuentes Documentales del Ministerio de Educación del Perú.

Denominación	Tipo	Descripción	Referencia
SIAGIE	Plataforma Web	Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa; SIAGIE es una herramienta informática para la gestión de las instituciones educativas que permite la emisión de nóminas de matrícula y actas consolidadas de evaluación, cuyo alcance funcional principal es el registro de estudiantes, matrículas y evaluaciones; formando la Base de Datos Nacional de Estudiantes como apoyo a la toma de decisiones. El uso del SIAGIE es obligatorio para la emisión de nóminas, fichas y actas.	MINEDU. (2017g). SIAGIE. Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de http://siagie.minedu.gob.pe/
SICRECE	Plataforma Web	Sistema que permite conocer los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes, ECE, que el Ministerio de Educación, a través de la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes, UMC, aplica desde el año 2007.	MINEDU. (2017h). SICRECE. Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de http://sistemas02.minedu.gob.pe/consulta_ec/publico/index.php
SíseVe.	Plataforma Web	SíseVe es la Plataforma Contra la Violencia Escolar; de tal forma que se evite el aumento de la violencia a través del reporte temprano y atención de casos. Se utiliza para reportar, sugerir apoyo especializado en la zona de ocurrencia (posta de salud, DEMUNA, comisaría, fiscalía, etc.); y, dar seguimiento a cada caso. Cuenta con datos reales y desagregados sobre los incidentes de violencia escolar, a nivel nacional, regional y local.	MINEDU. (2017i). SíseVe. Plataforma Contra la Violencia Escolar. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de http://www.siseve.pe/

Tabla A5.1
Inventario de Fuentes Documentales del Ministerio de Educación del Perú.

Denominación	Tipo	Descripción	Referencia
Tutoría para el Bienestar de las Niñas, Niños y Adolescentes	Portal Web	Portal del Ministerio de Educación del Perú de <i>Tutoría para el Bienestar de las Niñas, Niños y Adolescentes</i> ; donde se encuentran Instrumentos de planificación y sesiones de tutoría; materiales didácticos; orientaciones como pautas para la implementación de la tutoría; y, las Normas legales relacionadas a la implementación de la tutoría y a la prevención de situaciones de riesgo que afectan el desarrollo integral de las y los estudiantes.	MINEDU. (2017j). Tutoría para el Bienestar de las Niñas, Niños y Adolescentes. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de http://tutoria.minedu.gob.pe/
Cartilla de Planificación Curricular: Cómo Planificar el Proceso de Enseñanza, Aprendizaje y Evaluación Formativa.	Documento	Herramienta curricular que orienta la práctica docente, contiene orientaciones específicas con ejemplos y criterios básicos que guiarán la elaboración de la planificación anual, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje, tomando como base los planteamientos del Currículo Nacional y de los programas curriculares según nivel.	MINEDU. (2017k). Cartilla de Planificación Curricular: Cómo Planificar el Proceso de Enseñanza, Aprendizaje y Evaluación Formativa. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/cartilla-planificacion-curricular.pdf
Currículo Nacional de la Educación Básica.	Documento	El Currículo Nacional de la Educación Básica establece los aprendizajes que se espera logren los estudiantes como resultado de su formación básica, en concordancia con los fines y principios de la educación peruana, el Proyecto Educativo Nacional y los objetivos de la Educación Básica.	MINEDU. (2016a). Currículo Nacional de la Educación Básica. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2016-2.pdf

Tabla A5.1
Inventario de Fuentes Documentales del Ministerio de Educación del Perú.

Denominación	Tipo	Descripción	Referencia
Programa Curricular de Educación Inicial.	Documento	El Programa Curricular del nivel de Educación Inicial tiene como finalidad contribuir con orientaciones específicas en el proceso de concreción del Currículo Nacional en la institución educativa. El programa del nivel de Educación Inicial contiene la caracterización de los niños y niñas del nivel según los ciclos educativos, así como orientaciones para el tratamiento de los enfoques transversales, para la planificación; para la Tutoría y Orientación Educativa; y para el tratamiento de los espacios, materiales y el rol del adulto. Asimismo, se presentan los marcos teóricos y metodológicos de las competencias organizados en áreas curriculares, y los desempeños de edad alineados con las competencias, capacidades y estándares de aprendizaje nacionales.	MINEDU. (2016b). Educación Básica Regular: Programa Curricular de Educación Inicial. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/programa-curricular-educacion-inicial.pdf
Programa Curricular de Educación Primaria.	Documento	El Programa Curricular del nivel de Educación Primaria tiene como finalidad contribuir con orientaciones específicas en el proceso de concreción del Currículo Nacional en la institución educativa. El programa del nivel de Educación Primaria contiene la caracterización de los estudiantes del nivel según los ciclos educativos, así como, orientaciones para el tratamiento de los enfoques transversales, para la planificación, y para la Tutoría y Orientación Educativa. Asimismo, se presentan los marcos teóricos y metodológicos de las competencias organizados en áreas curriculares y los desempeños de grado alineados con las competencias, las capacidades y los estándares de aprendizaje nacionales.	MINEDU. (2016c). Educación Básica Regular: Programa Curricular de Educación Primaria. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/programa-curricular-educacion-primaria.pdf

Tabla A5.1
Inventario de Fuentes Documentales del Ministerio de Educación del Perú.

Denominación	Tipo	Descripción	Referencia
Programa Curricular de Educación Secundaria.	Documento	El Programa Curricular del nivel de Educación Secundaria tiene como finalidad contribuir con orientaciones específicas en el proceso de concreción del Currículo Nacional en la institución educativa. El programa del nivel de Educación Secundaria contiene la caracterización de los estudiantes del nivel según los ciclos educativos, así como, orientaciones para el tratamiento de los enfoques transversales, para la planificación, y para la Tutoría y Orientación Educativa. Asimismo, se presentan los marcos teóricos y metodológicos de las competencias organizados en áreas curriculares y los desempeños de grado alineados con las competencias, las capacidades y los estándares de aprendizaje nacionales.	MINEDU. (2016d). Educación Básica Regular: Programa Curricular de Educación Secundaria. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/programa-curricular-educacion-secundaria.pdf
Guía para Formular e Implementar el Proyecto Educativo Institucional, PEI: Documento de Trabajo.	Documento	Documento guía que como recurso didáctico brinda orientaciones para la formulación del Proyecto Educativo Institucional para todas las Instituciones Educativas del Perú. Contiene procedimientos y herramientas que facilitan la planificación para un periodo de tres años de la institución educativa, la elaboración participativa del documento, así como, su implementación orientada al logro de resultados.	MINEDU. (2016e). Guía para Formular e Implementar el Proyecto Educativo Institucional, PEI: Documento de Trabajo. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/pdf/proyecto-educativo-institucional.pdf

Tabla A5.1
Inventario de Fuentes Documentales del Ministerio de Educación del Perú.

Denominación	Tipo	Descripción	Referencia
Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica.	Documento	Documento que como Norma Técnica tiene como objetivo es orientar a los equipos directivos y demás miembros de la comunidad educativa en la planificación, ejecución, supervisión y evaluación de las acciones que garanticen el desarrollo óptimo del año escolar 2017 a través del cumplimiento de los Compromisos de Gestión Escolar y las disposiciones normativas que emita el Ministerio de Educación para las Instituciones Educativas y programas educativos de la educación básica; en concordancia con los objetivos y metas del Sector Educación.	MINEDU. (2016f). Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/pdf/rm-n-627-2016-minedu.pdf
Guía Metodológica para la Elaboración Participativa del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres en Instituciones Educativas.	Documento	Documento guía con la propuesta metodológica que tiene como objetivo principal promover un proceso participativo en la elaboración del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres de la Institución Educativa.	MINEDU. (2015). Guía Metodológica para la Elaboración Participativa del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres en Instituciones Educativas. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/fenomeno-el-nino/pdf/guia-plan-de-gestion-de-riesgo-2015.pdf

Fuente: Ministerio de Educación del Perú. Ver Referencias en Tabla.
 Elaboración: Luis Barrera.

Anexo 6: Formatos de Evaluación y Seguimiento

Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad			
Formato para la Evaluación General			
Institución Educativa:			
Responsable de la Evaluación:			
Lugar:		Fecha:	
Estándar del Modelo de Acreditación IEBR	Logrado Plenamente	Logrado	No Logrado
1. El Proyecto Educativo Institucional (PEI): Pertinente y orientador			
2. El Proyecto Curricular Institucional (PCI): coherente, diversificado y orientador de los procesos pedagógicos			
7. Programación curricular pertinente			
3. Liderazgo pedagógico			
5. Buen clima institucional			
6. Desarrollo profesional docente			
10. Trabajo conjunto con las familias			
11. Trabajo conjunto con la comunidad			
12. Tutoría			
14. Gestión de infraestructura			
15. Gestión de recursos para el desarrollo y los aprendizajes			
8. Implementación de estrategias pedagógicas			
13. Servicios de atención complementaria			
16. Desarrollo de capacidades del personal de apoyo y/o administrativo.			
4. Información para la toma de decisiones			
9. Monitoreo y evaluación del desempeño de niños y adolescentes			
17. Logro de competencias			
18. Seguimiento a egresados			
Total de Estándares por Criterio de Evaluación:			
Observaciones:			
Firma del Responsable:			

Figura A6.1: Formato de Evaluación General.

Este formato debe ser utilizado para resumir la evaluación de cumplimiento de los criterios de calidad de cada uno de los estándares; se debe marcar el estado de cada uno de los 18 estándares según los criterios de evaluación; luego se suma cuantos estándares se tiene por cada criterio de evaluación. Se debe usar un solo formato por evaluación general.

Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad
Formato para Seguimiento de Avances

Institución Educativa:
Lugar:
Responsable del Proceso:

Evaluación Línea Base (Inicio Periodo)

Responsable de la Evaluación:				Fecha
Criterio de Evaluación	Meta Esperada	Resultado de la Evaluación General	Lista de Estándares por Resultado	Porcentaje de Avance
Logrado Plenamente	5			
Logrado	6			
No Logrado	7			

Evaluación de Medio Término (A la mitad del Periodo)

Responsable de la Evaluación:				Fecha
Criterio de Evaluación	Meta Esperada	Resultado de la Evaluación General	Lista de Estándares por Resultado	Porcentaje de Avance
Logrado Plenamente	7			
Logrado	7			
No Logrado	4			

Evaluación Fin de Término (Al final del Periodo)

Responsable de la Evaluación:				Fecha
Criterio de Evaluación	Meta Esperada	Resultado de la Evaluación General	Lista de Estándares por Resultado	Porcentaje de Avance
Logrado Plenamente	9			
Logrado	6			
No Logrado	3			

Figura A6.2: Formato para Seguimiento de Avances.

Este formato debe resumir cada una de las tres evaluaciones generales que se realizarán en un periodo: La evaluación línea base al inicio del periodo, la evaluación de medio término a la mitad del periodo y la evaluación de fin de término al final del periodo. Con este formato se busca conocer el grado de cumplimiento y compararlo con las metas propuestas.

Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad		
Formato para Seguimiento de Estándares Observados		
Institución Educativa:		
Lugar:		
Responsable del Seguimiento:		
N° del Estándar:		Denominación:
Marcar el Resultado de la Evaluación General para este Estándar:		
Listar 3 posibles causas del resultado obtenido:		
1. _____		
2. _____		
3. _____		
Listar 3 acciones de mejora que se proponen para lograr plenamente este Estándar:		
1. _____		
2. _____		
3. _____		
Fecha:		
Responsable del seguimiento de las acciones de mejora:		
Nombres y Firmas de los Responsables:		

Figura A6.3: Formato para Seguimiento de Estándares Observados.

Realizada una Evaluación General algunos estándares podrían quedar observados, es decir, se evaluó como No Logrado o Logrado; este formato ayudará a conocer las causas de este resultado y formular algunas acciones de mejora con la intención de implementarlas y en la siguiente evaluación se supere esta observación. Deberá utilizarse un formato por estándar observado.