

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

Unidad de Posgrado

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

Modelo de Gestión de la Calidad para las IIEE públicas  
peruanas del Nivel Básico Regular Estudio de Caso: I.E.  
Nº 0523 "Luisa del Carmen del Águila Sánchez"

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

AUTOR

HILDEBRANDO GARCÍA PAREDES

ASESOR

Dr. JOSÉ LUIS VENEGAS KEMPER

Lambayeque – Perú

2015

# TESIS

Modelo de Gestión de la Calidad para las IIEE públicas peruanas del Nivel Básico Regular. Estudio de caso: I.E. N° 0523 "Luisa del Carmen del Águila Sánchez".

---

MG. HILDEBRANDO GARCÍA PAREDES  
Autor

---

Dr. JOSÉ LUIS VENEGAS KEMPER  
Asesor

Presentada para obtener el Grado de Doctor en Ciencias de la Educación.

APROBADO POR EL JURADO:

---

Dr. JOSÉ MÁXIMO MAQUEN CASTRO  
Presidente

---

Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO  
Secretario

---

Dra. ROSA ELENA SÁNCHEZ RAMÍREZ  
Vocal

Lambayeque – Perú  
2015.

## ***Dedico este trabajo***

*A mi esposa Remigia Sánchez Cárdenas por su constante apoyo emocional, por su comprensión afecto y cariño para poder culminar este proyecto  
A mis hijos Gian Carlo y Mark Pierre por convertirse en mis principales motivadores para seguir adelante.*

*A mi madre querida, Dora Paredes, que desde el cielo me encaminó al logro de mis objetivos, a mi padre, Wilton García, ejemplo de perseverancia y constante lucha, a mis hermanos Raúl, Ernesto, Hugo, Dora, Rosa Carina, María Leny, por su incansable aliento en este reto que me tracé*

## *Con mucha gratitud*

*Al Dr. José Luis Venegas Kémper  
por sus sabias orientaciones y su  
incansable apoyo para la  
culminación de la presente tesis*

*A mis compañeros de estudio que me han  
estado alentando para culminación del  
presente trabajo y a todos los niños del  
Perú que son mi fuente de inspiración,  
para la búsqueda de alternativas de  
mejora de la calidad de la educación*

# ***INDICE***

Aprobación del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice	v
Resumen	viii
Abstrac	ix
Introducción	x
CAP. I Situación Contextual de la Investigación y Diagnóstico Facto-perceptible del Objeto de Estudio	1
1.1. Situación Contextual de la Investigación	1
1.1.1. La Región y Provincia de San Martín	1
1.1.2. La Educación en la Región y Provincia de San Martín	2
1.1.3. La Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”	6
1.2. Diagnóstico Facto Perceptible del Objeto de Estudio: Proceso GC de IIEE...	9
1.2.1. Surgimiento y evolución histórica y tendencial del Problema	9
1.2.2. Manifestaciones y características del Problema	18
1.2.3. Caracterización del Objeto de Estudio: Proceso GC de IIEE Públicas...	23
1.3. Descripción de la Metodología	25
1.3.1. Paradigma y Fundamentación de los Métodos Teóricos y Empíricos	25
1.3.2. Diseño de la Investigación	29
1.4. Síntesis Capitular	33
CAP. II Sustento Teórico del Modelo de Gestión de Calidad para Instituciones Públicas Peruanas del Nivel Básico Regular	34
2.1. Antecedentes de la Investigación	34
2.2. Bases Teóricas de la Investigación	37
2.2.1. Modelo Deming Prize	37
2.2.2. Modelo Baldrige	39
2.2.3. Modelo Europeo de Gestión de la Calidad EFQM	40

2.2.4. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de Calidad	42
2.2.5. Sistemas de Gestión de la Calidad	44
2.2.6. International Organization for Standardization ISO	47
2.3. Marco Normativo	52
2.3.1. Ley General de Educación N° 28044	52
2.3.2. Ley del SINEACE N° 28740	53
2.3.3. Decreto Supremo N° 018-2007-ED Reglamento del SINEACE	53
2.3.4. Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica SINEACE	54
2.3.5. Criterios de Evaluación del Modelo de Acreditación del SINEACE	58
2.4. Modelo de Gestión de Calidad para IIEE Públicas	59
2.5. Síntesis Capitular	63
 CAP. III Sistema de Gestión de la Calidad para la Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”	 64
3.1. Selección de los Indicadores de Gestión de la Calidad	65
3.1.1. Encuesta a Miembros de la Comunidad Educativa	65
3.1.2. Análisis e Interpretación de los Resultados	68
3.2. Sistema de Gestión de la Calidad para la IE N° 0523 “Luisa del Carmen ...	77
3.3. Validación del Modelo y del Sistema de Gestión de la Calidad	82
3.3. Síntesis Capitular	83
Conclusiones	84
Recomendaciones	85
Referencias Bibliográficas	86
Anexos	89
 ANEXO 1: Entrevista diagnóstica a Directores y Subdirectores de cuatro IIEE en el distrito de la Banda de Shilcayo	 90
ANEXO 2: Listado de Indicadores de Gestión de Calidad - SINEACE	91
ANEXO 3: Encuesta para la selección de Indicadores de Calidad Prioritarios	94
ANEXO 4: Resultados de la Encuesta para la selección de Indicadores de Calidad Prioritarios	97
 ANEXO 5: Sistema de Gestión de Calidad – Institución Educativa N° 0523 “Luisa del	

Carmen del Águila Sánchez”	100
I. Alcance	100
II. Referencias	103
III. Términos y Definiciones	105
IV. Contexto de la Organización	109
V. Liderazgo	113
VI. Planificación	115
VII. Apoyo a los Procesos Pedagógicos	116
VIII. Operaciones en la Formación Integral	117
IX. Evaluación del Desempeño	118
X. Mejora Continua	121
ANEXO 6: Encuesta a Expertos para Validar la Propuesta	122
ANEXO 7: Resultados de la Encuesta a Expertos para Validar la Propuesta	123

## *Resumen*

La investigación, como estudio de caso, se realizó en la Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”, en el distrito La Banda de Shilcayo en la provincia y región de San Martín; participaron miembros de la comunidad escolar con el fin de seleccionar estándares e indicadores de calidad más pertinentes para el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad. Previamente se diagnosticó, mediante una entrevista, la incipiente gestión de calidad en cuatro instituciones educativas del distrito, a continuación se elaboró un Modelo de Gestión de Calidad para las IIEE públicas peruanas del nivel Básico Regular, tomando como sustento teórico el Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica del SINEACE y las normas del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015. Finalmente las propuestas (Modelo y Sistema) fueron validado en consulta a expertos. La investigación tiene relevancia Científico - Social, porque establece los fundamentos para la mejora de la calidad educativa de las IIEE del distrito La Banda de Shilcayo beneficiando a más de 5,600 estudiantes del distrito y de su comunidad en general. El aporte científico es el modelo de gestión de la calidad; y el aporte práctico es el sistema de gestión para la mejora la calidad de instituciones educativas. En cuanto a la relevancia Académica, los resultados de la tesis doctoral servirá como sustento a otros investigadores que estén interesados en mejorar o aplicar el modelo y sistema de gestión de la calidad.

**Palabras Claves:** gestión de la calidad, sistema de gestión de la calidad, mapa de procesos, ISO 9001:2015, calidad en IIEE.



## *Abstract*

This research, as a case study, was carried out in Educational Institution No. 0523 "Luisa del Carmen del Águila Sánchez", in the La Banda de Shilcayo district in the province and region of San Martín; members of the school community participated in order to select more relevant quality standards and indicators for the design of a Quality Management System. Previously, an incipient management of quality was diagnosed in four educational institutions of the district, then a Quality Management Model was developed for the Peruvian public Educational Institution of the Regular Basic level, taking as a theoretical support the Accreditation Model for Institutions of Basic Education of the SINEACE and the norms of the System of Management of the Quality ISO 9001: 2015. Finally, the proposals (Model and System) were validated in consultation with experts. The investigation has social - scientific relevance, because it establishes the foundations for the improvement of the educational quality of the educational institutions of the district La Banda de Shilcayo benefiting more than 5,600 students of the district and of its community in general. The scientific contribution is the model of quality management; and the practical contribution is the management system for improving the quality of educational institutions. Regarding the academic relevance, the results of the doctoral thesis will serve as support to other researchers who are interested in improving or applying the model and quality management system.

**Key words:** quality management, quality management system, process map, ISO 9001: 2015, quality in IIEE.

## ***Introducción***

La Educación es un factor determinante para el desarrollo de la sociedad y es necesario entenderla como parte de un sistema de mayor complejidad, el papel de la educación en el desarrollo de una ciudadanía, radica en su capacidad de sostener y fortalecer lo democracia logrando mayores niveles de competencia para el crecimiento económico. Es este sentido, la búsqueda de los caminos adecuados para el logro del dominio de esos conocimientos y la discusión sobre las alternativas más adecuadas para su distribución equitativa con calidad constituyen un tema prioritario en todo el orbe.

En algunos países de Latinoamérica, a pesar de los esfuerzos emprendidos, aún se prestan problemas para caracterizar adecuadamente el estado de los sistemas educativos con el fin de aproximarse a certeros y confiables diagnósticos basados en la propia realidad que le permitan efectivas decisiones a las conducciones educativas de calidad. Lanza (1986) es quien considera que en general podría afirmarse que tales dificultades provienen, principalmente, de dos situaciones; por un lado, de la parálisis sufrida por las áreas de planeamiento educativo en el contexto de la esterilidad del paradigma que les dio origen y de la imposibilidad de redefinir sus funciones a la luz de las

reflexiones y propuestas de los nuevos paradigmas. Por otro, de la inexistencia, interrupción o colapso de los sistemas de estadística educativa nacionales o sectoriales y de lo insuficiente que resultan los indicadores "tradicionales" para caracterizar los comportamientos de calidad tendenciales del sector y encarar procesos profundos de transformación.

La calidad de la educación, siempre estará presente en los discursos educativos en la región, puede afirmarse que ha sido y es compartido por los actores sociales de los gobiernos. La revisión de las indagaciones académicas y de las acciones promovidas en relación a esta asunto permiten deducir que esta inquietud se instaló a partir de dos escenarios bien diferenciados; primero, en el ámbito académico y a partir de la producción de conocimientos y teorías de las razones que han originado la pérdida de la calidad del sistema educativo de las naciones y segundo, del inicio de experiencias de evaluación del rendimiento académico ligadas en algunos casos, a comparaciones internacionales que comenzaron a señalar el desfase existente en los resultados obtenidos entre los países considerados como "desarrollados". Con respecto a la calidad en educación, los países latinoamericanos están en un proceso de iniciación y adaptación que demandan esfuerzos en la adopción de esta nueva cultura.

En el Perú, a pesar de que durante los últimos años se ha logrado avances importantes en materia de educación, principalmente de cobertura, es por todos reconocido que la calidad de la educación está en una grave crisis. Los grandes aumentos en cobertura de las últimas décadas han estado seguidos de serias deficiencias en los niveles de calidad, equidad y eficiencia del sistema educativo. En particular se han observado grandes diferencias en los niveles de asistencia, escolaridad y especialmente calidad entre los niños

urbanos y rurales. Los factores que explican el pobre desempeño del sector educativo son la ineficiente gestión, gravísima escasez de recursos, aunada a su ineficiente asignación, la carencia de docentes bien capacitados y motivados y la falta de definición de una política nacional educativa (Lorena, 2010).

Durante la última década el MINEDU realizó algunos esfuerzos en la medición de la calidad educativa. Los resultados de la evaluación nacional mostraron graves insuficiencias en las áreas de matemática y comprensión lectora tanto en primaria como en secundaria, los porcentajes de logro de los alumnos de sexto grado de primaria fueron muy desalentadores. Más aún, los resultados más bajos fueron encontrados en las poblaciones vernáculo hablantes que se concentran en centros educativos unidocentes y multidocentes de las áreas más apartadas. Así, Los resultados de los alumnos de sexto grado de primaria de las escuelas de Lima y Callao fueron mayores tanto en las competencias de comunicación integral y de matemáticas, los resultados de los alumnos de escuelas Educación Bilingüe Intercultural (EBI) Aymara y Quechua fueron de menores al uno por ciento respectivamente. Se encontraron además diferencias muy importantes entre escuelas privadas y públicas.

Se puede concluir entonces, que la educación en el nivel básico regular, enfrenta un serio problema de calidad, con graves problemas de inequidad. Además, cabe mencionar que los esfuerzos de medición de la calidad educativa, aunque han mejorado en los últimos años, carecen aún de una clara y transparente visión de qué es lo que se busca medir y, especialmente, de una

política de difusión y estrategia orientada a la utilización de los resultados de las pruebas de evaluación por parte de los agentes involucrados para corregir las principales fallas encontradas. Los problemas de calidad educativa están además relacionados a la falta de una definición de qué es lo que los alumnos deben saber en las diferentes etapas de su educación (estándares). Aunque se han venido realizando algunos esfuerzos en este sentido tanto desde el MINEDU, como desde la sociedad civil, éstos son aún incompletos. Se han producido además muchos cambios curriculares en los últimos años que han resultado en un desorden generalizado.

En cuanto a la calidad en la educación peruana, la Ley N° 28740 del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) es la institución que norma los procesos de evaluación y certificación de la calidad en las instituciones educativas: del superior universitaria; de institutos y escuelas de educación superior; y de la educación básica y técnico productiva; en este marco normativo las instituciones empiezan sus procesos de autoevaluación de la calidad educativa y su posterior certificación, sin embargo el problema de la presente investigación se manifiesta en la necesidad de establecer desde la gestión los sistemas de calidad necesarios en cada institución educativa que garanticen los procesos de calidad en el tiempo.

Como conclusión de un diagnóstico realizado a la instituciones educativas del distrito La Banda de Shilcayo, se puede señalar que no se utilizan los estándares de calidad educativa; en cuanto a la calidad de la educación se puede afirmar que hay diferentes percepciones de los niveles de rendimiento de los estudiantes. Todas las IIEE caracterizados no cuentan con un sistema

de acreditación del rendimiento estudiantil por ciclos y niveles. No se han diseñado sistemas de gestión de la calidad en las IIEE, dichos sistemas establecerían procesos que garanticen la calidad el sostenimiento de la calidad

El **problema** real es la necesidad de las IE estatales de del nivel básico regular, del Distrito de La Banda de Shilcayo, de mejorar y gestionar la calidad del servicio educativo, calidad definida por los estándares y criterios de evaluación del SINEACE. El problema científico se redacta de la siguiente manera: ¿Cómo elaborar un modelo teórico de Gestión de la Calidad adecuado que propicie la mejora de la calidad de las instituciones educativas públicas del nivel básico regular?. La contradicción fundamental se encuentra en la ausencia de la gestión de la calidad contra la necesidad de una formación de calidad en las instituciones educativas.

La investigación realizada se sustentó en el paradigma sociocrítico, denominado también crítico, el mismo que surge en Europa después de la segunda guerra mundial, como parte de la búsqueda de una tercera posición que mediara en la polémica entre el paradigma positivista e interpretativo dentro de la investigación social. Varios autores coinciden en señalar que el paradigma sociocrítico aparece con fuerza en Alemania en estos años en forma de estudios críticos al modelo positivista de investigación social y educativa (Colás,1999), (Bisquerra,1989), (Rubio,1984). El máximo apogeo de este paradigma sucede entre 1965 – 1975, en el que se irradia a otros países de Europa (Francia, Austria, Inglaterra) y América (EUA, Canadá, México, Brasil, Argentina, Chile). Dentro de los fundadores del paradigma sociocrítico, cuyas raíces están en la escuela de Frankfurt en Alemania, se reconoce por muchos investigadores a Adorno, Marcuse y Horkheimer. Sin embargo es Jurgen Habermas, sucesor de Horkheimer, también de procedencia Alemana, quien

logra de manera hábil, original y creativa, establecer este paradigma en su teoría crítica del conocimiento iniciada por Adorno y Horkheimer. (Rubio, 1984).

El **objeto de estudio**, es el proceso de gestión de la calidad de las instituciones educativas públicas del nivel Básico Regular en el Distrito La Banda de Shilcayo. El **campo de acción**, es la gestión de la calidad determinados por los estándares y criterios del SINEACE, en el estudio de caso: I.E. N° 0523 "Luisa del Carmen del Águila Sánchez", distrito de La Banda de Shilcayo, provincia y región de San Martín.

La **hipótesis**, queda redactada de la siguiente manera: “Si se elabora un Modelo de Gestión de Calidad, sustentado el Modelo de Acreditación para Instituciones Educativas del Nivel Básico del SINEACE y las normas del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, entonces su aplicación propiciará la mejora de la calidad de las instituciones educativas del Distrito La Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín”.

El **objetivo general** es mejorar la calidad de las IIEE del nivel básico regular del Distrito La Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín. Y los objetivos específicos son los siguientes:

- Caracterizar la gestión de la calidad en las IIEE estatales del nivel básico regular del Distrito de La Banda de Shilcayo.
- Elaborar un Modelo Teórico de Gestión de la Calidad para las IIEE públicas del nivel básico regular del Distrito La Banda de Shilcayo.
- Diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad para el estudio de caso: la IE N° 0523 "Luisa del Carmen del Águila Sánchez", distrito de La Banda de Shilcayo, provincia y región de San Martín.

- Validar la propuesta teórica (el Modelo) y práctica (el Sistema de Gestión de la Calidad) en consulta por expertos.

La investigación tiene relevancia Científico - Social, porque establece los fundamentos para la mejora de la calidad educativa de las IIEE del distrito La Banda de Shilcayo, provincia y región San Martín; beneficiando a más de 5,600 estudiantes del distrito y de su comunidad en general. Éste aporte científico genera un nuevo conocimiento acerca del modelo de gestión de la calidad de las IIEE estatales del nivel básico regular. El aporte práctico es la aplicación del modelo proponiéndose un Sistema de Gestión para la mejora la calidad de las IIEE del distrito de La Banda de Shilcayo, provincia y región San Martín que servirá de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento de la educación. En cuanto a la relevancia Académica, los resultados de la tesis doctoral servirá como sustento a otros investigadores que estén interesados en aplicar el modelo generado y el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad a otras IIEE de la región y del país.

La investigación se abordará mediante un estudio de caso en la IE N° 0523 "Luisa del Carmen del Águila Sánchez" La Banda de Shilcayo - Región San Martín.

La estructura de la Tesis es la siguiente:

El capítulo I: Situación Contextual de la Investigación y Diagnóstico Facto-Perceptible del Objeto de Estudio, se describe la provincia de San Martín, lugar en donde se realizó la investigación y su contexto socioeconómico y educativo. Luego se realiza un diagnóstico del problema, como surge y como se manifiesta en el proceso de gestión de la calidad en la I.E. N° 05232 "Luisa del Carmen del Águila". Se describen la metodología utilizada: paradigma y tipo



de investigación, métodos y técnicas; finalmente se detalla el procesamiento de la información.

El capítulo II Sustento Teórico del Modelo de la Gestión de la Calidad para Instituciones Públicas Peruanas del Nivel Básico Regular. En el desarrollo del capítulo se revisaron los antecedentes de la investigación, a continuación se abordó la base teórica que sustenta el estudio, la misma que contiene teorías de la Calidad; el Modelo de Acreditación del SINEACE para instituciones de Educación Básica; el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015; y finalmente se sintetizaron los aportes de las teorías para construir y elaborar las bases y dimensiones de un Modelo de Gestión de la Calidad para IIEE públicas peruanas del nivel Básico Regular, para el estudio de caso de la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” ubicada en el distrito La Banda de Shilcayo en la provincia y Región de San Martín.

En el capítulo III Sistema de Gestión de la Calidad para la Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”. Se seleccionaron los indicadores de gestión de calidad de la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”, las de mayor prioridad en opinión de los diversos actores de la comunidad escolar, para la selección se utilizó el método de la encuesta estratificada. Luego se elaboró un Sistema de Gestión de la Calidad para la institución educativa; el Sistema se sustenta en el modelo teórico propuesto en el Capítulo II. Finalmente se validaron el modelo y el sistema consultando a expertos.

# ***Capítulo I***

## ***Situación Contextual de la Investigación y Diagnóstico Facto-Perceptible del Objeto de Estudio***

En este capítulo, se describe la provincia de San Martín, lugar en donde se realizó la investigación y su contexto socioeconómico y educativo. Luego se realiza un diagnóstico del problema, como surge y como se manifiesta en el proceso de gestión de la calidad en la I.E. N° 05232 “Luisa del Carmen del Águila”. Se describen la metodología utilizada: paradigma y tipo de investigación, métodos y técnicas; finalmente se detalla el procesamiento de la información.

### ***1.1. Situación Contextual de la Investigación***

#### ***1.1.1. La Región y Provincia de San Martín***

La realidad socioeconómica y educativo de la Región San Martín comprende al contexto donde se realiza la investigación. La Región San Martín se localiza en el sector septentrional y central del territorio peruano, en el flanco oriental del relieve andino. Ocupa principalmente zonas de selva alta. Sin embargo, por el oeste, algunos sectores de su límite jurisdiccional llegan al borde oriental de la alta meseta andina. El territorio sanmartiniense ocupa el

sector medio del valle formado por el río Huallaga, que es una zona de grandes recursos naturales y con posibilidades para el desarrollo integral del área. La Región de San Martín, fue creada por Ley Nro. 210 del 4 de setiembre de 1906, con las provincias de Huallaga, Moyobamba y San Martín. Lleva el nombre del ilustre Libertador don José de San Martín.

La Provincia San Martín es la de mayor población de la Región San Martín, según el XI Censo Nacional de Población realizado en el año 2007 (INEI, 2013), tiene 161 mil 132 habitantes; el 51% de la población son hombres y el 49% son mujeres. En la provincia San Martín se encuentra la ciudad de Tarapoto situada a orillas del río Shilcayo, tributario del Mayo. Es una de las principales urbes turísticas y comerciales de la Amazonía Peruana. Es la ciudad más poblada de la Región San Martín. La ciudad, ubicada en el distrito de Tarapoto, colinda con los distritos de La Banda de Shilcayo y Morales. Es conocida como la Ciudad de las Palmeras.

### ***1.1.2. La Educación en la Región y Provincia de San Martín***

En la Provincia de San Martín la planificación de las acciones educativas, ejecución, administración y control, son responsabilidad de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín (UGEL), con sede en la ciudad de Tarapoto. El sistema educativo tiene cuatro niveles: inicial, primaria, secundaria y superior, además de las modalidades de educación ocupacional y especial.



**Figura 1.1.** La Región San Martín y sus 10 provincias.

El 2014, en la provincia de San Martín, en instituciones educativas públicas del nivel primario se matricularon 18,564 estudiantes, los mismos que fueron atendidos por 889 profesores; en el nivel secundario la matrícula ascendió a 11,694 alumnos, con la asistencia de 808 profesores. ESCALE (2014).

En la Tabla 1.1. se puede observar el número de alumnos y docentes por cada distrito en el Nivel Primario. En el distrito de La Banda de Shilcayo se matricularon 3,372 estudiantes que fueron atendidos por 142 docentes.

**Tabla 1.1.**  
**Número de alumnos y docentes por distrito en el Nivel**  
**Primario - Provincia y Región San Martín - 2014.**

<b>Distrito</b>	<b>Alumnos</b>	<b>Docentes</b>
Alberto Leveau	87	7
Cacatachi	413	21
Chazuta	1,766	91
Chipurana	353	15
El Porvenir	399	19
Huimbayoc	885	44
Juan Guerra	323	20
La Banda de Shilcayo	3,372	142
Morales	1,803	92
Papaplaya	443	25
San Antonio	139	11
Sauce	927	45
Shapaja	204	10
Tarapoto	7,450	347
<b>Total</b>	<b>18,564</b>	<b>889</b>

**Fuente:** Elaboración Propia, tomado de ESCALE (2014).

**Tabla 1.2.**  
**Número de alumnos y docentes por distrito en el Nivel**  
**Secundario - Provincia y Región San Martín - 2014.**

<b>Distrito</b>	<b>Alumnos</b>	<b>Docentes</b>
Alberto Leveau	56	8
Cacatachi	251	16
Chazuta	744	52
Chipurana	136	15
El Porvenir	142	16
Huimbayoc	394	46
Juan Guerra	225	17
La Banda de Shilcayo	2,233	153
Morales	1,058	71
Papaplaya	129	11
San Antonio	88	10
Sauce	465	30
Shapaja	131	9
Tarapoto	5,642	354
<b>Total</b>	<b>11,694</b>	<b>808</b>

**Fuente:** Elaboración Propia, tomado de ESCALE (2014).

En secundaria, en el Distrito La Banda de Shilcayo, el número de alumnos y docentes es de 2,233 y 153 respectivamente (Ver Tabla 1.2.)

En el nivel superior, la provincia de San Martín cuenta con la Universidad Nacional de San Martín con 17 carreras profesionales: Economía, Administración, Agronomía, Ingeniería Civil, Obstetricia, Enfermería, Idiomas, Ingeniería de Sistemas, Administración en Turismo, Contabilidad, Arquitectura, Ingeniería Sanitaria, Medicina Humana, Educación Inicial, Primaria y Secundaria (Rioja), Ecología (Moyobamba) e Ingeniería Agroindustrial Tarapoto y (Juanjuí). La Universidad Nacional de San Martín tiene un importante museo, el Museo Regional-UNSM. Entre las novedades el Museo Regional-UNSM tiene una réplica de los Petroglifos del Belo Horizonte, artículos Prehispánica de bronce, momias que datan de hace 450 años que fueron encontradas en el caserío Shimbillo-Chazuta, ceramios de la cultura Nazca, insectos del área de entomología, huesos paleontológicos de mastodontes, artículos de cerámica Lamista, materiales arqueológicos de Balsapuerto, Shimbillo, Gran Pejaten y Picota, y una sección dedicada a la representación visual de la mitología amazónica. ESCALE (2014).

Así mismo funciona la Universidad César Vallejo con las carreras profesionales de Contabilidad, Derecho, Psicología, Administración, Ingeniería de Sistemas, la Universidad Peruana Unión con sus carreras profesionales de Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Ambiental, Contabilidad y Finanzas, Marketing y Negocios Internacionales, Psicología, y la Universidad Alas Peruanas, con sus carrera profesionales de Estomatología, Enfermería, Administración y Negocios Internacionales, Ingeniería Ambiental, Ingeniería Civil, Derecho, contabilidad y Psicología; el Instituto Superior Público de

Tarapoto, el Instituto Superior Tecnológico Nororiental de la Selva, además de numerosos centros de educación privados.

### ***1.1.3. Las Institución Educativa N° 0523 "Luisa del Carmen del Águila Sánchez"***

En el Perú las instituciones educativas públicas del nivel básico regular están sujetas a las normas y directivas emanadas del Ministerio de Educación. La Dirección General de Educación Básica Regular es el órgano responsable de asegurar la formulación y propuesta articulada de la política, objetivos, estrategias pedagógicas, normas y orientaciones de alcance nacional para los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria.

Las instituciones en la Educación Básico Regular (EBR) se rigen en el marco de los siguientes documentos: (a) El Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular; (b) Las Directivas para el Desarrollo del Año Escolar en las diversas instituciones educativas; (c) El Proyecto Educativo Nacional al 2021; (d) Las Propuestas de Metas Educativas e indicadores al 2021; (e) Los Objetivos de desarrollo del milenio; (f) El Plan Nacional de Educación para Todos 2005 - 2015; (g) La Matriz y Guía de autoevaluación de la EBR; (h) Los procesos de autoevaluación y acreditación de la calidad educativa de las instituciones del nivel Básico Regular; etc. Toda esta normativa origina que la gestión institucional, pedagógica y administrativa sea similar en todas las instituciones públicas de nuestro país. Éste es el fundamento de realizar la investigación como estudio de caso en una institución educativa.

El escenario de la investigación corresponde a las instituciones educativas públicas del nivel básico regular, representada en el estudio de caso de la Institución Educativa N° 0523 "Luisa del Carmen del Águila Sánchez", la cual

se encuentra ubicada en el distrito La Banda de Shilcayo en la ciudad de Tarapoto, en la Región San Martín.



**Figura 1.2.** Provincia de San Martín en la Región San Martín.

El distrito La Banda de Shilcayo tiene una población total es de 29 mil 111 habitantes el 50.8% son hombres y el 49.2% son mujeres (INEI, 2013). En el Distrito se encuentran 15 instituciones educativas públicas del nivel básico regular, en el 2014 se matricularon 5,605 estudiantes, de ellos 3372 en el Nivel Primario y 2,233 en Secundaria. Todos ellos son atendidos por 295 docentes, 142 en Primaria y 153 en Secundaria. ESCALE (2014).

La Institución Educativa N° 0523 "Luisa del Carmen del Águila Sánchez" con dirección en Jirón Nueva Venecia S/N La Banda de Shilcayo tuvo la



siguiente matrícula en el año 2014, 484 alumnos en Primaria y 230 en Secundaria, totalizando 714 estudiantes. Los docentes de Primaria fueron 20 y en Secundaria 16, haciendo un total de 36 docentes. ESCALE (2014).

**Tabla 1.3.**

**Instituciones Educativas con su número de alumnos y docentes por nivel en el distrito La Banda de Shilcayo - Provincia y Región San Martín - 2014.**

Nombre de IE	Primaria		Secundaria		Total	
	Alumnos	Docentes	Alumnos	Docentes	Alumnos	Docentes
0094	712	28	500	33	1,212	61
Cleofe Arévalo Del Águila	795	29	590	39	1,385	68
0003	50	3	42	6	92	9
0095	116	7	78	9	194	16
0096	131	6	68	8	199	14
0151	30	2			30	2
Luisa Del Carmen Del Águila Sánchez	484	20	230	16	714	36
0544	10	1			10	1
0551	8	1			8	1
0626 Gilberto Pérez Grandez	40	2			40	2
Virgen Dolorosa	719	31	575	32	1,294	63
0611	24	1			24	1
Virgen De Guadalupe	233	9	150	10	383	19
0747	9	1			9	1
0758	11	1			11	1
<b>Total</b>	<b>3,372</b>	<b>142</b>	<b>2,233</b>	<b>153</b>	<b>5,605</b>	<b>295</b>

**Fuente:** Elaboración Propia, tomado de ESCALE (2014).

## ***1.2. Diagnóstico Facto-Perceptible del Objeto de Estudio: Proceso de Gestión de la Calidad de las I.I.EE. Públicas del Nivel Básico Regular en el Distrito La Banda de Shilcayo***

### ***1.2.1. Surgimiento y evolución histórica y tendencial del problema***

La Educación es un factor determinante para el desarrollo de la sociedad de manera conjunta y es necesario entenderla como parte de un sistema de mayor complejidad, en este sentido MacRae (1985) citado por Piñango (2007) expresa lo siguiente:

"El logro educativo figura en numerosas listas de indicadores sociales. En el debate público la ecuación es considerada frecuentemente como un valor o un valor final, aunque los científicos sociales no han demostrado de manera definitiva que la educación garantice que las personas adquirirán los valores que ella propugna. Estos valores incluyen el cultivo del pensamiento, el disfrute del tiempo libre, la productividad en el trabajo, la capacidad de actuar efectivamente como ciudadano en una sociedad democrática o como líder, el logro ocupacional, la obtención de ingresos, y equidad en la distribución de estos resultados... " (Traducción libre de Piñango, 2007).

En el mundo, el papel de la educación en el desarrollo de una ciudadanía capaz de sostener y fortalecer la democracia logrando mayores niveles de competencia para el crecimiento económico es reconocido como fundamental por la mayoría de los gobiernos. En este sentido, la búsqueda de los caminos adecuados para el logro del dominio de esos conocimientos y la discusión sobre las alternativas más adecuadas para su distribución equitativa constituyen un tema prioritario en cada uno de nuestros países. Las transformaciones globales del orden internacional y el avance del reordenamiento de las economías mundiales en torno al valor de la tecnología ha situado nuevamente en los sistemas educativos la responsabilidad de generar y difundir el conocimiento en la sociedad, por lo tanto los sistemas

educativos son visualizados como una de las instancias decisivas para el desarrollo de las potencialidades futuras de la sociedad. En relación a esto, transformar el proceso de producción y distribución de conocimientos socialmente significativos sigue siendo, el problema central que debe enfrentar la educación como política social. Revertir la situación de deterioro acontecida en su capacidad de distribuir esos conocimientos y generar estrategias adecuadas para mejorar la calidad de la prestación educativa constituyen el desafío de este quinquenio. Piñango (2007).

En Latinoamérica como en todo el orbe, el desarrollo del conocimiento propiciado por la globalización y las tecnologías en comunicaciones, profundiza las brechas en el ámbito educativo, son mayores los retos a superar para lograr una educación de calidad. El desafío de construir opciones educativas de calidad para el conjunto de la población requiere de un Estado responsabilidades abandonadas durante un largo período. El asumir esas responsabilidades ha significado la elaboración de un conjunto de acciones que implican mejores niveles de eficiencia en la generación de políticas de gobierno. En este sentido, se entiende que para producir esta transformación en el sector, cuyo objetivo fundamental es lograr un sistema educativo de calidad para todos, se necesita imperiosamente, cambiar la concepción en torno a la producción de información que permita tanto la toma de decisiones como la evaluación y el seguimiento de las acciones emprendidas. Una revisión rápida del estado de situación de los sistemas de información en la región y de su capacidad para producir la toma de decisiones en el sector nos estaría indicando la persistencia de ciertas dificultades. (Lanza, 1986).

En algunos países de Latinoamérica, a pesar de los esfuerzos emprendidos, aún se prestan problemas para caracterizar adecuadamente el estado de los sistemas educativos con el fin de aproximarse a certeros y

confiables diagnósticos basados en la propia realidad que le permitan efectivas decisiones a las conducciones educativas. Lanza (1986) es quien considera que en general podría afirmarse que tales dificultades provienen, principalmente, de dos situaciones; por un lado, de la parálisis sufrida por las áreas de planeamiento educativo en el contexto de la esterilidad del paradigma que les dio origen y de la imposibilidad de redefinir sus funciones a la luz de las reflexiones y propuestas de los nuevos paradigmas. Por otro, de la inexistencia, interrupción o colapso de los sistemas de estadística educativa nacionales o sectoriales y de lo insuficiente que resultan los indicadores "tradicionales" para caracterizar los comportamientos tendenciales del sector y encarar procesos profundos de transformación.

En la actualidad, es importante establecer qué es lo que se entiende por producir información oportuna y relevante para la toma de decisiones en el contexto de los desafíos actuales. Para esto, debe pensarse que, redefinir la información implica entender por un lado lo cuantitativo de los grandes números, que es lo que, en general y con ciertas dificultades, hemos estado haciendo hasta ahora, pero por el otro, requiere incorporar algunos indicadores cuantitativos que reflejen dimensiones cualitativas del proceso y además producir y/o analizar información estrictamente cualitativa. Concluimos que es necesario producir información para la toma de decisiones en forma oportuna y relevante, para ello se deben poner en funcionamiento tres áreas de producción sustantivas. Estas áreas se refieren a la estadística educativa, la evaluación de resultados y el seguimiento de acciones, y las bases de documentación e investigación educativa.

Esta información será relevante en la obtención de una reflexión conjunta que nos permita generar acciones compartidas para alcanzar con éxito la transformación iniciada en cada uno de nuestros países. El primer punto a

considerar es el referido a uno de los conceptos de mayor presencia y continuidad en el discurso educativo en la región, éste es sin lugar a dudas, el concepto de "calidad de la educación". El segundo tema es el referido al carácter que los sistemas de evaluación pueden asumir en el contexto iberoamericano a la luz de la función específica que le adjudiquemos a los mismos. Por último y situada en el marco de los sistemas de evaluación que producen información periódica acerca de los resultados del quehacer educativo en las instituciones, Lanza (1986) se finaliza estas reflexiones planteando cierta preocupación en torno a la necesidad de efectivizar la relación entre evaluación y políticas eficaces de mejora de la calidad a fin de no convertir a estos nuevos sistemas de información en espacios estériles en su capacidad para generar acciones.

La calidad de la educación, siempre estará presente en los discursos educativos en la región, puede afirmarse que ha sido y es compartido por los actores sociales de los gobiernos. Hilda Lanza nos afirma que la revisión de los indagaciones académicas y de las acciones promovidas en relación a esta asunto permiten deducir que esta inquietud se instaló a partir de dos escenarios bien diferenciados; primero, en el ámbito académico y a partir de la producción de conocimientos y teorías de las razones que han originado la pérdida de la calidad del sistema educativo de las naciones y segundo, del inicio de experiencias de evaluación del rendimiento académico ligadas en algunos casos, a comparaciones internacionales que comenzaron a señalar el desfase existente en los resultados obtenidos entre los países considerados como "desarrollados".

Éstos dos casos de generación de la información y de conocimiento, vistas como material de análisis, aún con su enfoque opuesto, propiciaron el interés por la calidad educativa, como término de importancia en el sistema educativo.

Lanza (1986) nos advierte que “Una revisión con sentido más profundo de las investigaciones y experiencias realizados principalmente durante los últimos años nos permite aproximarnos a un aspecto interesante: en ambas situaciones y en la mayor parte de los casos se operó en ausencia de una definición explícita acerca de lo constitutivo de una educación de calidad”. De esta manera, se postula un concepto restrictivo de que “la calidad es todo lo que se mide a partir de los resultados académicos” que facilitaría la operacionalización de tal definición.

Posteriormente se podido ampliar los alcances de la definición de “calidad de la educación” entendiéndola desde su sentido más amplio que contiene “ los aspectos referidos al logro de niveles equitativos de cobertura, como a la distribución de conocimientos socialmente significativos para el conjunto de la población”. Entendemos esta definición de calidad de la educación que se encuadra en la atención que debe ofrecer el Estado a las personas que conforman la sociedad para que “se apropien de los conocimientos indispensables para el desarrollo de sus capacidades, desplegando en el tiempo sus posibilidades de aprendizaje con el fin de alcanzar mayores niveles de participación política, social y económica”. (Lanza, 1986).

Para conseguir este nivel de calidad de la educación, la UNESCO (2009) propone que el Estado debería establecerse políticas que posibiliten lo siguiente:

- Una educación para el desarrollo sostenible, con mayor cobertura para la enseñanza y el aprendizaje para todos. Se promueve la educación de calidad e integra a todos sin excepción. Se basa en valores, principios y prácticas necesarios para responder eficazmente a los retos actuales y futuros.

- Una educación y aprendizaje a lo largo de toda la vida, para formar perfiles de ciudadanos basados en la justicia social y económica, la seguridad alimentaria, la integridad ecológica, los medios de vida sostenibles, el respeto hacia todas las formas de vida y valores sólidos que fomenten la cohesión social, la democracia y la acción colectiva.
- Una educación igualitaria entre hombres y mujeres, con especial atención a la participación en la educación de las niñas y las mujeres, como elemento decisivo para propiciar el desarrollo y la sostenibilidad. La educación para el desarrollo sostenible es un imperativo inmediato para garantizar a los jóvenes modos de vida sostenibles, responder a sus aspiraciones y darles perspectivas de futuro. (UNESCO, 2009).

Con respecto a la calidad en educación, los países latinoamericanos se están en un proceso de iniciación y adaptación que demandan esfuerzos en la adopción de esta nueva cultura. Tienen como objetivo revertir los problemas en tres grandes ejes, cuyos problemas han incidido fuertemente en la disminución de la calidad de los sistemas educativos regionales y que pueden ser resumidos en: (a) la baja significatividad de los conocimientos que oferta el sistema educativo, (b) la inequidad en la prestación del servicio educativo, y (c) la baja racionalidad y eficiencia.

La baja significatividad de los conocimientos que se establecen en los planes de estudios de las instituciones educativas; se debe a diferentes razones producto del desajuste entre los requerimientos de los puestos de trabajo y los perfiles de los egresados. En este punto se puede señalar también una baja significatividad de los conocimientos que el sistema transmite en los niveles de la educación básica regular, que reflejan la deficiencia de los mismos para la continuación de estudios en el nivel superior o para el logro de una ciudadanía que requiere de mayores niveles de participación política,

social y económica del conjunto de la población. También influye en este punto las deficiencias en la calidad de los conocimientos en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el interior de las aulas, investigaciones referidas a este tema descubren la necesidad de desarrollar políticas masivas de capacitación, perfeccionamiento y actualización de los docentes. Éstas reflexiones remarcan la necesidad de revisar las prácticas pedagógicas cotidianas y los modelos didáctico-pedagógicos en los que se encuadran los procesos de enseñanza, se indica la presencia de fuertes procesos de rutinización y ritualización del comportamiento de los diferentes actores, situación que incide fuertemente en la calidad del trabajo institucional. Varios de los países de la región han producido o están produciendo acciones de reforma de los contenidos educativos para los diferentes niveles del sistema, algunos han iniciado fuertes acciones de capacitación docente, otros simultáneamente a los anteriores, han iniciado procesos de transformación en la organización y la gestión de las instituciones educativas. (Lanza, 1986).

Los peruanos reconocemos la gran importancia de la educación para el desarrollo del país, sin embargo no se realizan aún los esfuerzos requeridos para mejorar su calidad. La educación de calidad en el nivel básico regular, es necesaria para formar ciudadanos mejor preparados para el desarrollo del país y para contribuir a la reducción de la pobreza. La educación tiene una contribución específica al desarrollo de una sociedad que está asociada a la formación, aprendizajes, actitudes y valores de las personas. Por tanto una estrategia de desarrollo es la identificación de las principales causas del problema de baja calidad de la educación en el Perú y la implementación de política para enfrentarlas. En este sentido, se debe contribuir a esta tarea mediante la identificación de las principales causas que dificultan la mejora de



la calidad educativa, así como de algunas recomendaciones de política que se orienten a superar dichos problemas.

En el Perú, a pesar de que durante los últimos años se ha logrado avances importantes en materia de educación, principalmente de cobertura, es por todos reconocido que el sector de educación está en una grave crisis. Los grandes aumentos en cobertura de las últimas décadas han estado seguidos de serias deficiencias en los niveles de calidad, equidad y eficiencia del sistema educativo. En particular se han observado grandes diferencias en los niveles de asistencia, escolaridad y especialmente calidad entre los niños urbanos y rurales. Los factores que explican el pobre desempeño del sector educativo son la ineficiente gestión, gravísima escasez de recursos, aunada a su ineficiente asignación, la carencia de docentes bien capacitados y motivados y la falta de definición de una política nacional educativa (Lorena, 2010).

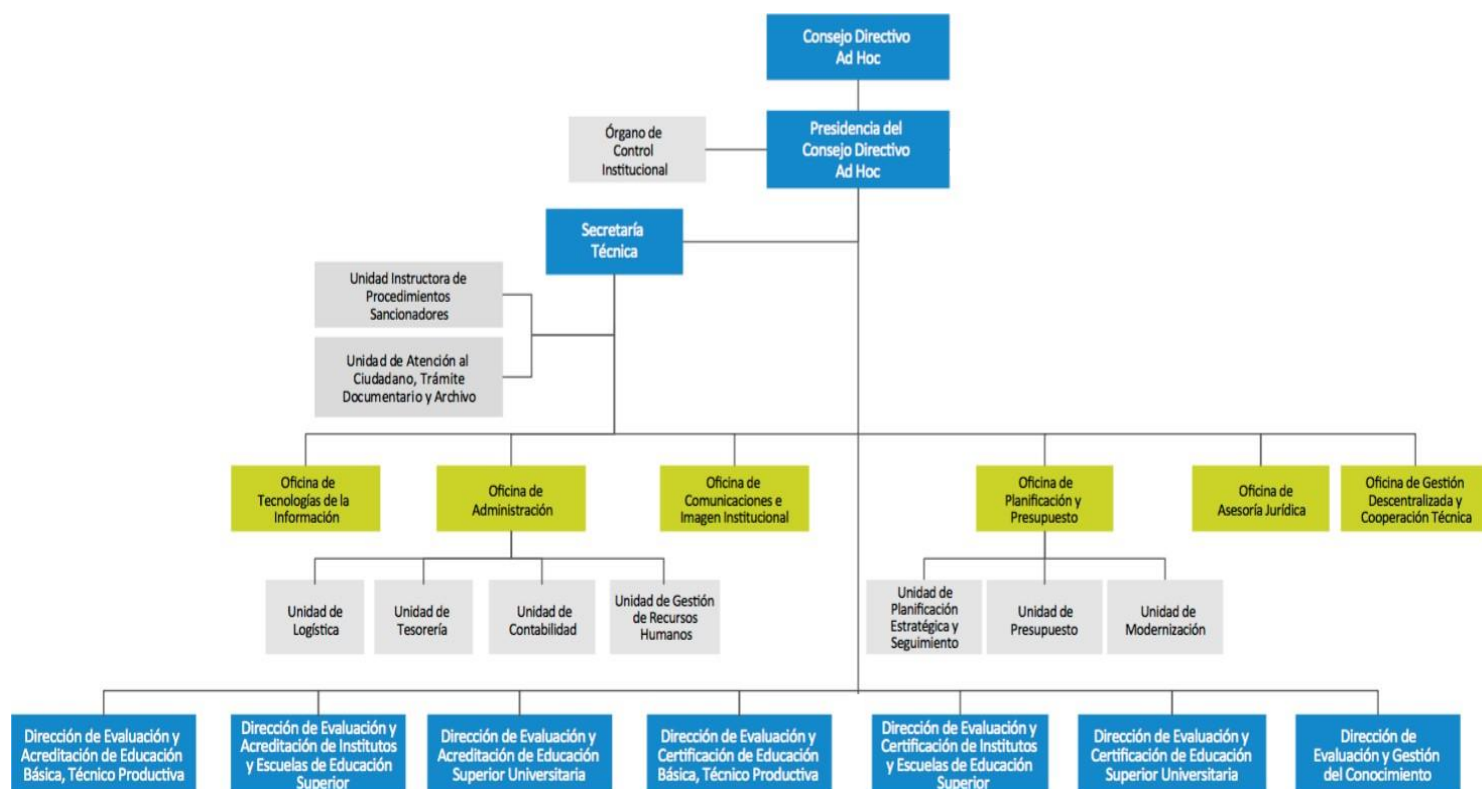
Durante la última década el MINEDU realizó algunos esfuerzos de medición de la calidad educativa. Los resultados de la evaluación nacional mostraron graves insuficiencias en las áreas de matemática y comprensión lectora tanto en primaria como en secundaria, los porcentajes de logro de los alumnos de sexto grado de primaria fueron muy desalentadores. Más aún, los resultados más bajos fueron encontrados en las poblaciones vernáculo hablantes que se concentran en centros educativos unidocentes y multidocentes de las áreas más apartadas. Así, Los resultados de los alumnos de sexto grado de primaria de las escuelas de Lima y Callao fueron mayores tanto en las competencias de comunicación integral y de matemáticas, los resultados de los alumnos de escuelas Educación Bilingüe Intercultural (EBI) Aymara y Quechua fueron de menores al uno por ciento respectivamente. Se encontraron además diferencias muy importantes entre escuelas privadas y públicas.

Los resultados en las pruebas internacionales también son bastante preocupantes. Así, un estudio realizado para 13 países de América Latina y El Caribe, muestra que el Perú, junto a Honduras, República Dominicana, Bolivia y Venezuela, se encuentra a la cola de la región en cuanto a logros de aprendizaje, tanto en el área de matemática como de lenguaje . Además, si bien en el ámbito total algunos países tienen peores resultados que el nuestro, en el ámbito rural, los escolares peruanos obtienen las más bajas calificaciones. Sin embargo, cabe mencionar que la validez de las mediciones y comparaciones respecto de lo rural pueden ser cuestionadas y que sólo Cuba obtiene buenos resultados siendo las diferencias entre todos los demás mínimas y no significativas. Similares resultados se encontraron en un estudio del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA).

Se puede concluir entonces, que la educación en el nivel básico regular, enfrenta un serio problema de calidad, con graves problemas de inequidad. Además, cabe mencionar que los esfuerzos de medición de la calidad educativa, aunque han mejorado en los últimos años, carecen aún de una clara y transparente visión de qué es lo que se busca medir y, especialmente, de una política de difusión y estrategia orientada a la utilización de los resultados de las pruebas de evaluación por parte de los agentes involucrados para corregir las principales fallas encontradas. Los problemas de calidad educativa están además relacionados a la falta de una definición de qué es lo que los alumnos deben saber en las diferentes etapas de su educación (estándares). Aunque se han venido realizando algunos esfuerzos en este sentido tanto desde el MINEDU, como desde la sociedad civil, éstos son aún incompletos . Se han producido además muchos cambios curriculares en los últimos años que han resultado en un desorden generalizado.

### 1.2.2. Manifestaciones y características del problema

En cuanto a la calidad en la educación peruana, la Ley N° 28740 del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) es la institución que norma los procesos de evaluación y certificación de la calidad en las instituciones educativas: del superior universitaria; de institutos y escuelas de educación superior; y de la educación básica y técnico productiva; en este marco normativo las instituciones empiezan sus procesos de autoevaluación de la calidad educativa y su posterior certificación, sin embargo el problema de la presente investigación se manifiesta en la necesidad de establecer desde la gestión los sistemas de calidad necesarios en cada institución educativa que garanticen los procesos de calidad en el tiempo.



**Figura 1.3.** Organigrama Funcional Transitorio del Ente Rector SINEACE.

En el marco legal del SINEACE, en San Martín se ha formulado una visión educativa regional que ha significado un proceso complejo y desafiante de concertación entre los actores y organizaciones de la región. Ha implicado identificar e imaginar que se quiere para la educación sanmartinense, y desde ahí definir lo que se busca y necesita en función a un desarrollo y un tipo de ciudadanas y ciudadanos que aspiran ser en el futuro. De esta visión, se desprenden un conjunto de enfoques y concepciones sobre la educación que se anhela para San Martín y que se plasman en el Proyecto Educativo Regional de la Dirección Regional de Educación de San Martín (DRE San Martín, 2014):

- Humanista, porque está centrado en la persona y orientado a su desarrollo integral, estimulando las potencialidades biológicas, emocionales, sociales, intelectuales, creativas y estéticas, que le permitan asumir el compromiso de construir su propio aprendizaje y proyecto de vida; del mismo modo la escuela debe brindar la oportunidad de alcanzar la satisfacción de sus necesidades básicas, de seguridad, pertenencia, estima y autorrealización.
- Científica, porque su desarrollo se sustenta en la didáctica y la pedagogía como ciencias, capaces de generar nuevos conocimientos desde el aula y se actualiza permanentemente acorde con el avance científico, consecuentemente desarrolla estrategias y capacidades investigativas que promueva el desarrollo humano en las instituciones educativas, la familia y comunidad.
- Tecnológica, porque incorpora al proceso educativo el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para dinamizar el aprendizaje y producción de conocimientos. En sentido amplio es científica y tecnológica porque aporta al desarrollo regional a partir del resultado de la investigación y sistematización de experiencias exitosas, produciendo nuevos conocimientos y nuevas tecnologías que respondan a las características y expectativas de la región.
- Equitativa, porque propicia la igualdad social y de género en la escuela y la sociedad, acercando la institución educativa a la comunidad, la sociedad a la educación, contribuyendo a superar las manifestaciones de la desigualdad educativa.
- De calidad, porque está centrada en el óptimo desempeño de las dimensiones del docente: personal, profesional y social comunitaria y el desarrollo autónomo de los aprendizajes de los estudiantes en la vida y para la vida, ajustando el currículo a las necesidades y requerimientos del

entorno. Si bien es importante una educación con calidad, no es posible ésta sin apostar también por una equidad educativa, educación de calidad para todos.

- Gestión democrática y descentralizada, porque promueve la participación social para fortalecer las capacidades de iniciativa, concertación y vigilancia en la toma de decisiones hacia una educación de calidad, en la que las instancias descentralizadas del Ministerio de Educación y las instituciones educativas gocen de autonomía y responsabilidad compartida.
- Con personas competentes, críticas y creativas, porque se orienta a desarrollar competencias para que se incorpore proactivamente en la vida productiva y laboral; que haya desarrollado capacidades para transformar su entorno y mejorar su calidad de vida; que sean capaces de asumir propuestas innovadoras en favor del desarrollo personal y social.
- Con identidad amazónica fortalecida, representada en la conciencia que tiene cada sanmartinense de su pertenencia a la amazonia con todo su legado histórico, cultural, natural y ecológico, de la cual se siente orgulloso, de tal manera que valora y se compromete en el cuidado, defensa y conservación de restos arqueológicos, usos y costumbres, tradiciones, creencias, lenguas, artes y otras manifestaciones propias de su acervo cultural; así como el sistema en el cual coexisten diversos subsistemas ecológicos caracterizados por su biodiversidad y abundancia de flora, fauna y recursos hídricos actualmente vulnerados y en peligro de extinción. (DRE San Martín, 2014).

En cuanto a las Políticas educativas regionales propuestas en la Región San Martín se presentan en la Tabla 1.4. de ellas ampliaremos la *Política 1: Mejorar la calidad educativa*, en ésta política la Dirección Regional de Educación San Martín concibe la calidad educativa como un concepto que contiene muchas dimensiones y aspectos. Está vinculada con la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, con la enseñanza que los maestros y maestras imparten, con el nivel de formación inicial y en servicio de los docentes, con un diseño curricular que responda a las necesidades de aprendizaje y características del entorno, del estudiante, con una adecuada infraestructura educativa, como también con una gestión educativa democrática, participativa e inclusiva. Asimismo, la mejora de la calidad educativa también supone asociarla con los factores sociales, económicos y

culturales de nuestra realidad, es decir, ser consciente que existen condiciones de desigualdad educativa que requerimos atender en nuestra región. Es por ello que pretender una mayor calidad educativa también implica un acceso equitativo a un servicio de calidad, porque no existe calidad sin procurar la universalización de la educación con equidad educativa. (DRE San Martín, 2014).

**Tabla 1.4.**  
**Políticas Educativas Regionales en la Región San Martín.**

POLÍTICAS EDUCATIVAS REGIONALES	OBJETIVOS DE DESARROLLO EDUCATIVO
Política 1: Mejorar la calidad educativa.	1. Sistema educativo regional forma personas con capacidades científicas, humanistas, ético-morales, tecnológicas y productivas, que asumen un proyecto de vida con responsabilidad y compromiso generacional, en un marco de igualdad de oportunidades.
Política 2: Formar (promover) una sociedad educadora.	2. Sociedad educadora comprometida con el desarrollo de su comunidad, promoviendo la acción individual, colectiva e intersectorial, el liderazgo social, la participación democrática que compense las desigualdades.
Política 3: Contribuir al desarrollo regional.	3. Educación básica y superior con características regionales y locales, enmarcada en los retos del desarrollo humano regional, orientada a generar una cultura de sostenibilidad de los recursos naturales, de la biodiversidad e interculturalidad amazónicas, así como al logro de la equidad social y los valores de convivencia.
Política 4: Desarrollo docente integral.	4. Docentes con cultura pedagógica de calidad que potencie la formación continua integral y su desempeño, de aprendizaje permanente, investigación, liderazgo y participación, centrado en el desarrollo de capacidades críticas y creativas de los estudiantes.
Política 5: Gestión educativa eficiente, participativa y descentralizada.	5. Participación democrática y descentralizada de los actores sociales para una gestión educativa eficiente, intersectorial e interinstitucional, particularmente de los padres de familia y de las instituciones educativas.

**Fuente:** Proyecto Educativo Regional – Región San Martín. (DRE San Martín, 2014)

Bajo esta perspectiva San Martín propone Mejorar la calidad educativa, como lo podemos ver en la definición del Objetivo de Desarrollo Educativo 1: *"Sistema educativo regional forma personas con capacidades científicas, humanistas ético morales tecnológicas y productivas que asumen un proyecto de vida con responsabilidad y compromiso generacional, en un marco de*

*igualdad de oportunidades.*" Este objetivo se despliega en ocho lineamientos de política que transcribimos a continuación:

- *“Lineamiento de política 1: atención integral a la primera infancia, garantizando el acceso de los niños de 0 – 5 años al sistema educativo.*
- *Lineamiento de política 2: ampliar la cobertura y la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo.*
- *Lineamiento de política 3: mejorar los logros de aprendizajes.*
- *Lineamiento de política 4: incorporar paulatinamente a los niños con necesidades especiales a la educación básica regular.*
- *Lineamiento de política 5: diversificar el currículo y articularlo a las necesidades y a los procesos productivos y al desarrollo sostenible de la región.*
- *Lineamiento de política 6: promoción de capacidades comunicativas en su lengua aborigen.*
- *Lineamiento de política 7: establecer estándares de calidad educativa en coherencia con los estándares nacionales e internacionales.*
- *Lineamiento de política 8: priorizar el mejoramiento de la infraestructura de las instituciones educativas en el ámbito rural y urbano marginal.”* (DRE San Martín, 2014).

En el *“Lineamiento de política 7: establecer estándares de calidad educativa en coherencia con los estándares nacionales e internacionales”*; propone determinar los niveles de desempeño óptimo en básica regular y superior de la comunidad educativa, particularmente de los estudiantes.

Así mismo el Proyecto Educativo Regional de la Región San Martín diagnóstica las características del problema actual: “Sobre este punto el diagnóstico no ha recogido datos. Sin embargo, se puede señalar que en la región no existen o no se ponen en uso estándares de calidad educativa; es decir, hay diferentes percepciones de los niveles óptimos de rendimiento de los estudiantes. No se cuenta con un sistema de acreditación del rendimiento estudiantil por ciclos y niveles.” La Dirección Regional de Educación ha establecido dos medidas como alternativas de solución: Determinar estándares educativos regionales en base a los estándares nacionales e internacionales y formular indicadores de logro de los estándares educativos válidos para la región. (DRE San Martín, 2014).

***1.2.3. Caracterización del Objeto de Estudio: Proceso de Gestión de la Calidad de las II.EE. Públicas del Nivel Básico Regular en el Distrito La Banda de Shilcayo***

Para la caracterización se realizó una entrevista, tomándose como muestra cuatro instituciones educativas del distrito La Banda de Shilcayo, las de mayor población estudiantil: IE N° 0094, Cleofe Arévalo Del Águila, Luisa del Carmen del Águila Sánchez y Virgen Dolorosa que brindan sus servicios a 4,605 alumnos con 228 profesores (ESCALE, 2014). Ver Tabla 1.5.

**Tabla 1.5.**

**Muestra para el diagnóstico y caracterización de la gestión de la calidad en las Instituciones Educativas con su número de alumnos y docentes por nivel en el distrito La Banda de Shilcayo - Provincia y Región San Martín - 2014.**

Nombre de IE	Primaria		Secundaria		Total	
	Alumnos	Docentes	Alumnos	Docentes	Alumnos	Docentes
0094	712	28	500	33	1,212	61
Cleofe Arévalo Del Águila	795	29	590	39	1,385	68
Luisa Del Carmen Del Águila Sánchez	484	20	230	16	714	36
Virgen Dolorosa	719	31	575	32	1,294	63
<b>Total</b>	<b>3,372</b>	<b>142</b>	<b>2,233</b>	<b>153</b>	<b>4,605</b>	<b>228</b>

**Fuente:** Elaboración Propia, tomado de ESCALE (2014).

El instrumento de la entrevista se encuentra en el Anexo N° 1, fue aplicado a los directores y subdirectores de las correspondientes instituciones educativas, el resultado concluyó que el 100% de éstas instituciones educativas tienen sus procesos de acreditación incipientes; el 100% no cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad; el 75% de los entrevistados tiene algunos estándares de calidad señalados por el SINEACE pero no se hace un seguimiento permanente de éstos.

CONCLUSIÓN se puede señalar que en las instituciones educativas de la región no se ponen en uso los estándares de calidad educativa; en cuanto a la



calidad de la educación se puede afirmar que hay diferentes percepciones de los niveles de rendimiento de los estudiantes. Todas las IIEE caracterizados no cuentan con un sistema de acreditación del rendimiento estudiantil por ciclos y niveles.

El diagnóstico y caracterización de la gestión de la calidad en las IIEE públicas del nivel básico regular del distrito de La Banda de Shilcayo se resumen a continuación:

- Se han determinado estándares educativos regionales en base a los estándares nacionales e internacionales, sin embargo no se han formulado indicadores de logro validos para la región.
- El proceso de autoevaluación de la calidad educativa se encuentra en sus etapas iniciales.
- No se han diseñado sistemas de gestión de la calidad en las IIEE, dichos sistemas establecerían procesos que garanticen la calidad el sostenimiento de la calidad.

Los estándares e indicadores establecidos por la Matriz del Sistema Nacional para la Evaluación Acreditación de la Calidad Educativa SINEACE, son el referente de los Sistema de Gestión de la Calidad que debieran establecerse en las IIEE del nivel básico regular, que garanticen el control y evaluación de la calidad. De allí que la investigación que se propone contribuirá a mejorar la calidad de la Educación Básica Regular en la Región San Martin.

### ***1.3. Descripción de la Metodología***

A continuación se describe el paradigma de la investigación, los métodos teóricos y empíricos para luego detallar diseño de la investigación.

#### ***1.3.1. Paradigma y Fundamentación de los Métodos Teóricos y Empíricos***

##### ***Paradigma y tipo de la investigación***

La investigación se sustenta en el paradigma sociocrítico, denominado también crítico, el mismo que surge en Europa después de la segunda guerra mundial, como parte de la búsqueda de una tercera posición que mediara en la polémica entre el paradigma positivista e interpretativo dentro de la investigación social. Varios autores coinciden en señalar que el paradigma sociocrítico aparece con fuerza en Alemania en estos años en forma de estudios críticos al modelo positivista de investigación social y educativa (Colás,1999), (Bisquerra,1989), (Rubio,1984).

El máximo apogeo de este paradigma sucede entre 1965 – 1975, en el que se irradia a otros países de Europa (Francia, Austria, Inglaterra) y América (EUA, Canadá, México, Brasil, Argentina, Chile). Dentro de los fundadores del paradigma sociocrítico, cuyas raíces están en la escuela de Frankfurt en Alemania, se reconoce por muchos investigadores a Adorno, Marcuse y Horkheimer. Sin embargo es Jurgen Habermas, sucesor de Horkheimer, también de procedencia Alemana, quien logra de manera hábil, original y creativa, establecer este paradigma en su teoría crítica del conocimiento iniciada por Adorno y Horkheimer. (Rubio, 1984).

En esta teoría crítica del conocimiento J. Habermas plantea que, el saber humano se origina en virtud de tres intereses: técnico, práctico y emancipatorio.

torio. (a) El saber técnico o interés técnico del saber humano consiste en el acto de adquirir conocimientos que faciliten un control especializado de los objetos naturales. (b) El práctico tiene que ver con el hecho de comprender y clarificar las condiciones para la comunicación y el diálogo significativo con los demás, este conocimiento es de carácter significativo y sirve para guiar el juicio práctico, además es propio de las ciencias hermenéuticas o interpretativas. (c) El último, el saber emancipador, lo define como la autonomía racional y liberadora del hombre que la conseguirá mediante la capacitación de los sujetos para la transformación social. (Rubio, 1984).

A decir de Rubio (1984) con esta teoría, Habermas concilia elementos positivos del paradigma positivista y el interpretativo en cuanto a tipos de saberes que ambos paradigmas habían absolutizado de forma irreconciliable, pero trasciende a ambos, al declarar, a través de su tercer saber (emancipatorio), el compromiso del hombre con su transformación y con la transformación social del entorno donde se desarrolla y que condiciona su actuación y desarrollo. Este saber emancipatorio es responsabilidad de las ciencias de la educación (y las ciencias pedagógicas), a las que les concede un alto valor.

Según Rubio (1984) (citado en "Investigación Educativa" por Pilar Colás) el paradigma crítico tiene dos pilares básicos o principios fundamentales: Recuperar elementos del pensamiento social como valores, juicios e intereses, para integrarlos en una nueva concepción de ciencia social, que mantenga un concepto riguroso del conocimiento objetivo en el estudio de la vida humana en general y de la vida social en particular, y que todo paradigma investigativo (social-educativo) responde a una política y a una ideología social determinada, por lo que, ni la ciencia, ni los procedimientos metodológicos empleados en ella son asépticos, puros y objetivos.

En el debate epistemológico Rincón y Latorre (1996), exponen los enfoques de investigación educativa que se muestran en la Tabla 1.6.

Según Ballesteros (2012), el enfoque de la investigación sociocrítica se fundamenta en la teoría crítica, en la cual la naturaleza de la realidad es compartida, histórica, construida, dinámica y divergente; la finalidad de la investigación es identificar el potencial de cambio, emancipar sujetos, y analizar la realidad; en cuanto a la relación sujeto – objeto, ésta es influida por el compromiso en donde el investigador es un sujeto más que tiene una ideología compartida; existe una relación dialéctica entre la teoría – práctica; en las técnicas se encuentra el Estudio de Casos, Técnicas dialécticas.

El tipo de la investigación es el Estudio de Casos, definida en el 2004 por Julio Mejía Navarrete en su artículo científico: Sobre la investigación Cualitativa:

“La investigación de casos es el examen intensivo, en sus múltiples características, de un fenómeno particular. Puede ser una persona, comunidad, familia, región, programa de intervención, evento, organización, o barrio; cualquier objeto de la realidad social puede constituirse, por su importancia, en un caso de estudio. Lo que interesa es rescatar la complejidad de un caso, se analiza no solo el detalle del estado actual de la unidad, sino también el proceso evolutivo y la interacción con los contextos. El estudio de casos desarrolla una metodología naturalista, tal como viene sucediendo el fenómeno que se observa. Es una forma de organizar el estudio, que considera a un caso como algo específico, por su funcionamiento particular, pero coincidente con el sistema integrado. Lo central es mantener el carácter unitario del objeto de estudio. En ese sentido, la finalidad de la investigación consiste en un análisis profundo y

minucioso del o los casos establecidos que se alcanza cuando se estudia un número muy reducido de realidades y durante un prolongado período de tiempo. La metodología de la investigación de casos se orienta principalmente por la descripción del objeto de estudio, es decir, por el estudio exhaustivo de la diversidad de rasgos que lo caracterizan. También se utiliza como una herramienta para elaborar conceptos y teorías que permitan explicar los casos investigados. De la misma manera, la investigación de casos tiende a desarrollarse con instrumentos cualitativos, aunque hay estudios que siguen la perspectiva cuantitativa y otros buscan interrelacionar ambos niveles. La Metodología de la investigación de casos tiene las siguientes etapas: Definir el caso, la población o institución que se va estudiar. El trabajo de campo, que tiene por objeto recoger los datos que permitirán reconstruir el proceso vital del caso. El análisis de los datos, consiste en reunir los datos y encontrar ideas recurrentes y conceptos claves, permite la elaboración de conclusiones descriptivas e interpretativas de los conceptos y hasta teorías. Y el informe de caso que corresponde a la presentación y publicación de los resultados de la investigación.” (Mejía, 2004).

### ***Fundamentación de los Métodos Teóricos***

- En la etapa facto perceptible, los métodos teóricos empleados fueron el histórico tendencial para la revisión de la evolución histórica de la gestión de la calidad. Los métodos de análisis y síntesis, y la inducción y deducción que permitieron abstraer y caracterizar la gestión de la calidad en la I.E. N° 0523 "Luisa del Carmen del Águila Sánchez" – Tarapoto.
- En la elaboración del modelo y de la propuesta se valió de los métodos: sistémico, de modelamiento, el análisis y síntesis, la inducción y

deducción. Y para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad se utilizó el tránsito de lo abstracto a lo concreto.

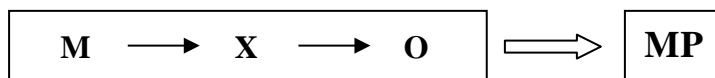
- En la etapa de validación se utilizó la consulta por expertos.

### ***Fundamentación de los Métodos Empíricos***

- En la etapa factible perceptible como métodos empíricos se utilizaron la entrevista y el análisis documental.
- En la elaboración del modelo y de la propuesta se emplearon la revisión documentaria, que permitieron analizar y sintetizar el marco teórico, para modelar la gestión de la calidad y elaborar un sistema de gestión de calidad para la institución educativa seleccionada como estudio de caso.
- En la etapa de validación los métodos empíricos usados son de opinión de expertos y técnicas estadísticas.

### ***1.3.2. Diseño de la Investigación***

Estudio de casos:



M: IIEE básico regular del distrito La Banda de Shilcayo.

X: Variables de estudio de la gestión de la calidad.

O: Observación crítica

MP: Modelamiento y propuesta de un sistema de gestión de calidad para la IIEE N° 0523 (estudio de caso)

### ***Población***

La población estará conformado por 15 IIEE Básico Regular del distrito La Banda de Shilcayo, provincia y región San Martín, ver Tabla 1.3.

### ***Muestra***

La muestra estará conformada por la IE N° 0523 "Luisa del Carmen del Águila Sánchez" seleccionada a criterio del investigador para el Estudio de Caso, dado que las características del problema y las normas legales de calidad determinadas por el SINEACE a través del operador IPEBA son similares en todas la IIEE básico regular de la provincia de Tarapoto y del país.

### ***Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos:***

Con el propósito de recabar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados, se determinó poner en práctica tres técnicas básicas de recolección de datos: la entrevista semiestructurada, la revisión documental y la encuesta. Se elaboraron los instrumentos correspondientes, los cuales se aplicaron durante el primer semestre del 2014. A continuación se describen las características de cada una de las técnicas a utilizadas.

ENTREVISTA. Se llevaron a cabo entrevistas, a los directores y subdirectores, de una muestra conformada por cuatro IIEE del distrito La Banda de Shilcayo: IE N° 0094, Cleofe Arévalo Del Águila, Luisa del Carmen del Águila Sánchez y Virgen Dolorosa, las mismas que brindan sus servicios a 4,605 alumnos con 228 profesores. La entrevista tuvo como objetivo recoger información sobre los procesos de gestión de la calidad que realizan en estas instituciones educativas. La visita fue con los directores y subdirectores de cada una de las instituciones educativas de la muestra, con el fin de conocer su opinión sobre las características que debiera tener un sistema de gestión de la calidad, así como diagnosticar como gestiona la calidad en sus respectivas instituciones educativas. Para entrevistar a las autoridades educativas se redactó una guía con las preguntas para el recojo de la información (Ver Anexo No. 1).

REVISIÓN DOCUMENTAL. Este método se utilizó para la revisión de los estándares y criterios de evaluación de la matriz de calidad establecida por el SINEACE, contenidos en Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica Regular. La información obtenida en listados permite establecer indicadores necesarios para los procesos de gestión de calidad y los procedimientos necesarios del seguimiento y mejorar de la calidad. (Ver Anexo No. 2).

MÉTODO DE LA ENCUESTA. Con el fin de seleccionar los indicadores de calidad prioritarios para la elaboración de un sistema de gestión de la calidad de la IE N° 0523 “Luisa de Carmen del Águila Sánchez”; se realizó una encuesta dirigida a cuatro estratos: directivos, docentes, personal administrativo y padres de familia. (Ver Anexo N° 3).

Para validar las propuestas de la investigación se consultó a expertos por lo que también se elaboró una encuesta para recoger la opinión de los expertos (Ver anexo No. 6). La consulta a expertos, que consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les preguntará su opinión sobre las cuestiones referidas a la propuesta del sistema de gestión de la calidad, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes. Se procedió a la interrogación de los expertos con la ayuda de una encuesta individual y anónima (para evitar los efectos de "líderes"), a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos. La etapa es importante en cuanto que el término de "experto" es ambiguo. Para la investigación, con independencia de sus títulos, su función o su nivel jerárquico, el experto fue elegido por su capacidad de predecir y poseer conocimientos sobre el tema de gestión de la calidad.



### ***Análisis estadístico de los datos:***

Se utilizaron procedimientos estadísticos descriptivos para tabular y cuantificar los datos recogidos, se guardaron los resultados en una base de datos, los principales resultados de las estadísticas nos permitieron elaborar gráficas para determinar las tendencias de los resultados.

Para llevar a cabo estas tareas se utilizó el procesador de textos Word y la hoja de cálculo Excel, ambos para Windows.

#### ***1.4. Síntesis Capitular.***

El capítulo inicia abordando la situación contextual de la investigación: se describe la región y provincia de San Martín, lugar en donde se realizó la investigación, se analiza la estructura educativa en la zona, y se puntualiza en la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”. Luego se realiza un diagnóstico facto-perceptible del objeto de estudio: el proceso de gestión de la calidad de las IIEE públicas del nivel básico regular en el distrito La Banda de Shilcayo, como surge y como se manifiesta el problema, y también la caracterización del objeto de estudio. Se describe la metodología utilizada: paradigma y tipo de investigación, métodos y técnicas; finalmente se detalla el procesamiento de la información.

## ***Capítulo II***

### ***Sustento Teórico del Modelo de Gestión de la Calidad para Instituciones Públicas Peruanas del Nivel Básico Regular***

En el presente capítulo, se analiza los antecedentes de la investigación; a continuación se revisa la base teórica sustento de la investigación; y finalmente se elabora un Modelo de Gestión de la Calidad para las IIEE Públicas Peruanas del Nivel Básico Regular del distrito La Banda de Shilcayo, provincia y región de San Martín - 2014.

#### ***2.1. Antecedentes de la Investigación***

Las siguientes tesis doctorales nos sirven como antecedentes, las que no se relacionan directamente con el tema de investigación tienen una vinculación temática.

Claudio Morales (2010), en su tesis doctoral “Ajuste del Modelo de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 para Evaluar Instituciones de Educación Superior en Chile”, entre sus conclusiones expresa que el modelo de evaluación elaborado, para medir y comparar la calidad de los productos/servicios de las instituciones de educación superior, permite disponer de una herramienta cuantitativa que puede ser mejor en términos de su diseño y su aplicación. En términos de su diseño es posible incrementar el nivel de exigencias

concordando los nuevos requisitos exigibles, así, se pueden definir estándares de referencia para diferentes tipos de instituciones con diferentes objetivos en el ámbito de la educación. Respeto a las mejoras en su aplicación, más que constituir un instrumento a contestar por una muestra aleatoria, puede ser aplicado el modelo a través de una auditoria, proceso que en base a la búsqueda de evidencia objetiva, con auditores entrenados y calificados, permitiría el obtener con mayor precisión las evidencias que demuestren el cumplimiento o no de los requisitos exigidos. Éste estudio coincide con el objetivo de elaborar una herramienta cuantitativa como es un Sistema de Gestión de la Calidad.

Pablo Arranz (2007), autor de la tesis doctoral “Los Sistemas de Garantía de la Calidad en la Educación Superior en España, propuesta de un modelo de acreditación para las titulaciones de grado en empresa”, manifiesta que “El desarrollo normativo debe contribuir a la implantación estructurada de los sistemas de garantía de calidad en la Universidad. Igualmente, debe proporcionar un marco global que permita a cada universidad, dentro de su autonomía, una mejor adaptación de modelos, sistemas y herramientas de calidad, que contribuyan a una mejor prestación del servicio de la educación superior.” Conclusión que concuerda con el objetivo de la investigación de establecer un modelo de gestión de la calidad para las IIEE públicas del nivel básico regular en el distrito de La Banda de Shilcayo de la región San Martín, que propicie la mejora de la calidad.

Páez, Eilher y Reyes, Luis (2009), en la tesis de maestría “Sistema de Gestión de la Calidad basado en la aplicación de la Norma ISO 9001-2000 para el departamento de Ingeniería Industrial, perteneciente a la escuela de Ciencias de la Tierra. Universidad de Oriente Núcleo Bolívar”. Diseña un Sistema de Gestión de Calidad basado en la aplicación de la Norma ISO 9001-2000 para el departamento de Ingeniería Industrial.

En similar sentido también mencionaremos la tesis doctoral “Gestión de la Calidad de la Enseñanza Artística a través de la Certificación de competencias docentes” presentada por Rosa Gluyas (2010), que tiene varios aspectos

relacionados con la calidad de las competencias de los docentes y su impacto en la profesionalización de la enseñanza en la universidad.

Ana Guzmán (2011), publica la tesis doctoral “Evaluación de programas de tercer ciclo de la universidad del país Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) en América Latina: El caso Dominicano, CURNE-UASD”, con aportes al estudio en la base teórica de la Calidad.

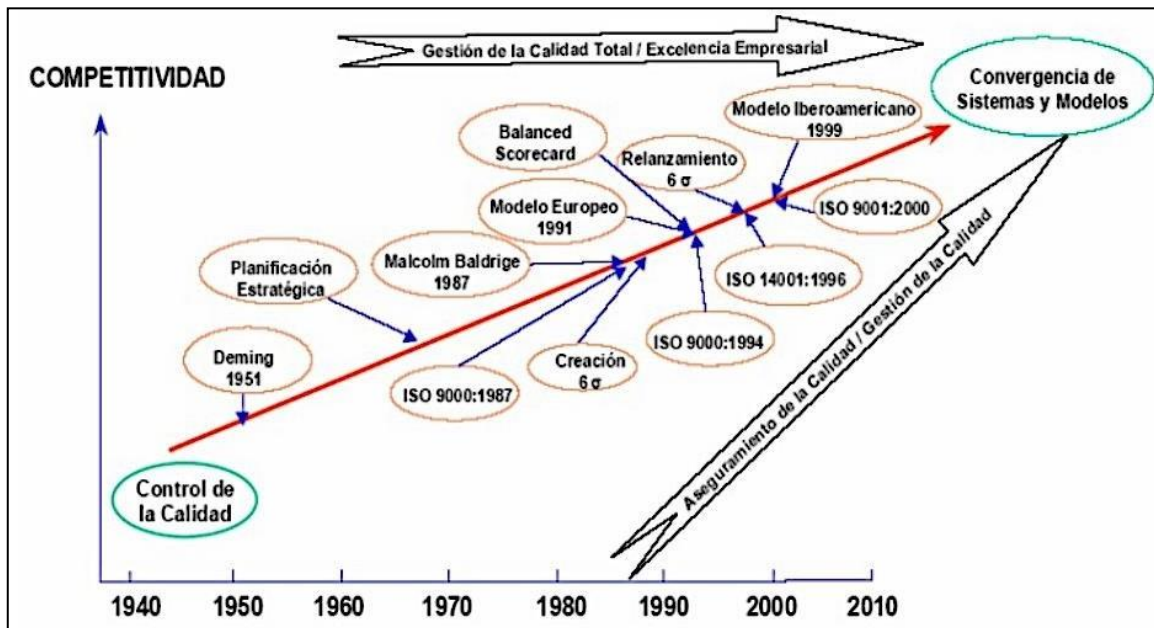
En cuanto a los procesos de enseñanza aprendizaje, Juana Vallejos (2010) propone con respecto a los Sistemas de Garantía Interna de la Calidad “... que no se pretenden configurar unos sistemas a partir de una lista exhaustiva de los elementos que debería contener aquél, sino que el esfuerzo y la reflexión en el diseño, debería tomar en consideración la importancia de los procesos y adoptar una posición proactiva ... lo que finalmente se puede resumir en “cómo el Centro garantiza la calidad de sus programas formativos”... “

James Massiah (2013) aporta con una propuesta de Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad para instituciones de Educación Universitaria, la misma que está sustentada en la Norma ISO 9001:2008.

También contribuye como antecedente del estudio, el trabajo de Esperanza Porras (2013), quien propone nueve criterios que deben ser considerados en sistemas de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media en el Municipio de Villavicencio en Colombia.

## 2.2. Bases Teóricas de la Investigación

En la siguiente figura se representa la evolución histórica de la Gestión de la Calidad desde la primera etapa del Control de Calidad en los años 40 hasta la convergencia de los modelos y sistemas en la década actual.



**Figura 2.1.** Evolución Histórica de la Gestión de la Calidad / Excelencia en la Gestión.

Para sustentar la investigación es necesario describir los siguientes aportes teóricos:

### 2.2.1. Modelo Deming Prize

William Edwards Deming, gurú de la calidad, nació en Sioux City, Iowa EEUU (14 octubre 1900 – 20 diciembre 1993). Fue llamado por los japoneses “el padre de la tercera revolución industrial”. Presente en Japón desde 1951 fue un pionero y profeta de la Calidad Total (TQM: Total Quality Management), enseña como producir Calidad. La filosofía de Edward Deming se fundamenta los tres principios de la Gestión Empresarial: orientación al cliente, la mejora continua y el sistema determina la calidad. El modelo establece que las empresas realicen una autoevaluación, para comprender su condición actual,

establecer sus objetivos y cómo cumplirlos. No existen pautas o criterios determinados, porque no se pretende un sistema normativo, sino la convicción y objetivo de implementar la Gestión de la Calidad Total. Mediante el uso de mediciones estadísticas una compañía podría ser capaz de graficar como un sistema en particular está funcionando para luego desarrollar maneras para mejorarlo. Demostró que cuando la calidad se persigue sin descanso se optimizan los recursos, se bajan los costos y se conquista el mercado (Poblete, 2009).

Hoy el ciclo PHVA, planear, hacer, verificar y actuar se denomina “Círculo Deming” su aplicación cambia la gestión de las empresas de fabricación y de servicios al insistir que la alta dirección es responsable de la mejora continua de la calidad; Deming, conocido internacionalmente como Consultor, introdujo en la industria japonesa los nuevos principios de la gestión que revoluciono su calidad y su productividad.



**Figura 2.1.** Círculo de Deming.

### 2.2.2. *Modelo Baldrige*

Howard Malcolm Baldrige (4 octubre 1922 – 25 julio 1987) propone un Modelo de Excelencia que constituye una base para la realización de autoevaluaciones organizacionales y para proporcionar retroalimentación a sus usuarios. Además ayuda a mejorar las prácticas de gestión, ayuda a la comunicación y sirve como herramienta de trabajo para la planificación y entrega finalmente oportunidades de aprendizaje, utiliza un enfoque global e integrado para la gestión, entregando mayor valor a los clientes y grupos de interés; mejorando así la eficacia y capacidades de toda la organización.

Los criterios que integran los valores y conceptos centrales son:

- “ **Liderazgo** En este criterio se evalúa la forma en que la alta dirección dirige y hace sostenible a la organización. Además evalúa el gobierno de la organización y la manera en que se abordan las responsabilidades éticas, legales y las referidas a la comunidad.
- **Planeamiento Estratégico** Este criterio examina la manera en que la organización desarrolla objetivos estratégicos y planes de acción. También evalúa la forma en la que los objetivos estratégicos y planes de acción definidos son desplegados, modificados (si es requerido) y medios en su progreso.
- **Enfoque hacia el Cliente y el Mercado** En este criterio se evalúa como la organización determina los requerimientos de los clientes y de los mercados. Además examina la manera en la organización desarrolla relaciones con los clientes y determina los factores claves para lograr la satisfacción y retención de los clientes, así como la expansión y sostenibilidad del negocio.
- **Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento** Este criterio examina como la organización selecciona, recolecta, analiza, gestiona y mejora los activos de datos, información y conocimiento y como también evalúa el desempeño organizacional.
- **Enfoque hacia los Recursos Humanos** Examina como los sistemas de trabajo permiten a la organización gestionar el aprendizaje y permiten a los colaboradores a utilizar el máximo de su potencial en concordancia con los objetivos globales, estrategia y planes de acción. También evalúa el esfuerzo que realiza la organización para mantener un lugar de trabajo y clima organizacional conducentes a la excelencia en el desempeño y al crecimiento personal y organizacional.
- **Gestión de Procesos** Este criterio examina los aspectos claves de la gestión de procesos de la organización, incluyendo los procesos de productos, servicios y organizacionales para la creación de valor; y los procesos de soporte claves. Comprende todos los procesos claves y unidades de trabajo.



- **Resultados** Este criterio examina el desempeño de las áreas de negocio claves de la organización como el desempeño de productos y servicios, la satisfacción del cliente, el desempeño financiero y de mercado, el desempeño de la orientación hacia las personas, el desempeño operativo y el desempeño del liderazgo y la responsabilidad social. También examina los niveles de desempeño con relación a los competidores y a otras organizaciones que proveen productos y servicios similares.” (Poblete, p 25-27, 2009).



**Figura 2.2.** Modelo Americano Baldrige.

### **2.2.3. Modelo Europeo de la Gestión de la Calidad EFQM**

Modelo creado por la European Foundation for Quality Management en el año 1990 y el premio se empezó a entregar anualmente en 1992 a las empresas en reconocimiento a su excelencia. El inicialmente fue un modelo básico con el compromiso de las empresas integrantes de la organización mejorarían los procesos. El modelo es modificado en 1999 con la incorporación de la innovación y el aprendizaje como claves de la ventaja competitiva, acentuando la orientación a los clientes y stakeholders. Finalmente en el año 2003 se realizaron pequeñas modificaciones en alguno de sus criterios. El Modelo EFQM de Excelencia puede aplicarse con los siguientes objetivos:

- Autoevaluación de la organización.
- Autoevaluación realizada por un tercero.
- Realizar Benchmarking.
- Base para presentarse al premio Europeo de la Calidad.

El modelo tiene 9 criterios agrupados en Agentes Facilitadores: como la organización gestiona sus recursos para obtener los resultados. Y Agentes Relativos a los Resultados: que hacen referencia a lo que ha conseguido y está consiguiendo la organización en relación a sus clientes, empleados y sociedad en que actúa (Poblete, 2009).

- **“Liderazgo** Este criterio evalúa como el equipo directivo estimula, apoya y fomenta una cultura de GCT.
- **Política y estrategia** En este criterio se analiza como el concepto de GCT se ve reflejado en las políticas y estrategias de la empresa y como éstas se convierten en planes y acciones.
- **Personas** Este criterio estudia como la organización utiliza su personal con el objeto de mejorar su negocio y como realiza el desarrollo del recurso humano; todo lo anterior con la intención de optimizar los beneficios de la organización, aumentando la productividad, clima organizacional, etc.
- **Alianzas y recursos** En este criterio se evalúa como se gestionan, utilizan y mantienen eficazmente los recursos de la organización y las relaciones con los proveedores, en apoyo de la política y la estrategia, así como la forma en que se gestiona el conocimiento y la tecnología.
- **Procesos** En este criterio queda reflejado como se identifican los procesos, especialmente los críticos para el éxito, a fin de gestionarlos y revisarlos de manera sistemática y de establecer sistemas para su mejora permanente mediante la innovación y la creatividad.
- **Resultados en los clientes** Este criterio mide los resultados obtenidos con respecto a sus clientes internos y externos.
- **Resultados en las personas** Este criterio mide los logros que se están alcanzando en relación con la satisfacción de los empleados.
- **Resultados en la sociedad** Con este criterio se mide los resultados que la organización está alcanzando en cuanto a satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad nacional e internacional y además como la sociedad la evalúa.
- **Resultados clave** En este criterio se evalúa exclusivamente los logros alcanzados en relación con los objetivos planificados, tanto financieros como no financieros, y a la medición de aspectos como la comprensión, el conocimiento, la predicción y la mejora de estos resultados.” (Poblete, p 32-36, 2009).



**Figura 2.3.** Modelo Europeo de Gestión de la Calidad EFQM.

#### **2.2.4. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de la Calidad.**

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue implantado por FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad) en 1999. Ese mismo año se publican las bases del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. FUNDIBQ es una organización supranacional apoyada y constituida por algunas empresas, sin ánimo de lucro, que está promoviendo y desarrollando la gestión global de la calidad en el ámbito iberoamericano. Los criterios de la evaluación son similares al Modelo Europeo EFQM:

- **“Liderazgo y estilo de gestión** Este criterio aborda cómo se desarrollan y se pone en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, como también estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesario para la eficaz ejecución de la política y estrategia.
- **Política y estrategia** Estudia y analiza cómo la organización desarrolla su misión y su visión, como también evalúa las estrategias determinadas orientadas a los clientes y con todos los grupos de interés que se poseen.

- **Desarrollo de las personas** Se evalúa como la organización desarrolla, conduce y incentiva potencial del Recurso humano, de manera individual o grupal, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.
- **Recursos y asociados** Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, por ejemplo: los financieros, de información, de conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales y recursos externos, incluidas las asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores, con el fin de apoyar la eficaz gestión de la misma.
- **Clientes** Analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y sirve productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros.
- **Resultados de clientes** Engloba lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes externos.
- **Resultados del desarrollo de las personas** Comprende lo que está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas.
- **Resultados de sociedad** Se refiere a lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional según proceda.
- **Resultados globales** Aquí se debe recoger lo que está consiguiendo la organización en relación con su proyectado desempeño, y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés financiero o de otra índole en la misma." (Poblete, p 32-36, 2009).



**Figura 2.4.** Modelo de Excelencia IBEROAMERICANO.

### ***2.2.5. Sistemas de Gestión de la Calidad.***

SISTEMA, Un sistema es un conjunto de "elementos" relacionados entre sí, de forma tal que un cambio en un elemento afecta al conjunto de todos ellos.

CALIDAD, Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. La Ley General de Educación peruana en su artículo 13, establece que la calidad educativa es el *"...nivel optimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida."* Preparar a las personas para que hagan frente a los retos planteados supone formarlas integralmente en todos los campos del saber: las ciencias, las humanidades, la técnica, la cultura, el arte y la educación física.

Partiendo del consenso que "la educación es un derecho humano fundamental y un bien público irrenunciable", la OREALC/UNESCO concibe la calidad de la educación como un medio para que el ser humano se desarrolle plenamente como tal, ya que gracias a ella crece y se fortalece como persona que contribuye al desarrollo de la sociedad transmitiendo y compartiendo sus valores y su cultura.

SISTEMA DE CALIDAD, Es un instrumento de gestión que integra procesos, define responsabilidades, procedimientos y los recursos necesarios que deben ser desplegados de forma coherente y coordinada en la organización de una empresa. El Sistema de Calidad se debe establecer, documentar e implantar de forma efectiva.

GESTIÓN DE CALIDAD, La gestión de calidad constituye uno de los factores claves para que una organización logre sus objetivos. Según la Norma ISO

9001-2000, la Gestión de Calidad se define como las actividades coordinadas para dirigir y controlar los aspectos relativos a la calidad en una organización.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (S.G.C), Es un conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Entre dichos elementos, los principales son:

1. La estructura de la organización: la estructura de la organización responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. En ocasiones este organigrama de sistemas no corresponde al organigrama tradicional de una empresa.
2. La estructura de responsabilidades: la estructura de responsabilidades implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
3. Procedimientos: los procedimientos responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
4. Procesos: los procesos responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
5. Recursos: los recursos, no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deberán estar definidos de forma estable y además de estarlo de forma circunstancial.

Estos cinco apartados no siempre están definidos y claros en una empresa. La implantación del sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucrando a todas las áreas. El sistema se encuentra orientado hacia el producto, proceso, sistema, hombre, sociedad, costo y cliente.

1. Orientada al producto: inspección luego de producción, auditoria de los productos terminados y actividades de solución del problema.

2. Orientada al proceso: aseguramiento de la calidad durante la producción.
3. Orientada al sistema: aseguramiento de la calidad en todos los departamentos.
4. Orientada al hombre: cambio de la manera de pensar de todo el personal a través de educación y capacitación.
5. Orientada a la sociedad: optimización del diseño del producto y proceso para un funcionamiento más confiable y menor precio.
6. Orientada al costo: función de pérdida de la calidad.
7. Orientada al cliente: despliegue de la función de la calidad, para definir la voz del cliente en términos operacionales.

PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, la revisión de la Norma ISO 9001:2000 se ha basado en ocho principios de Gestión de la Calidad que reflejan las mejores practicas de gestión y fueron preparados como directrices para los expertos internacionales en calidad que han participado en la preparación de las nuevas normas. Los principios de los Sistemas de Gestión de Calidad son:

1. Enfoque al cliente: para cualquier organización el cliente es el elemento más importante, ya que sin clientes no hay negocio. Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben interpretar sus necesidades actuales y futuras, cumplir con estos requisitos esforzarse para sobrepasar sus expectativas.
2. Liderazgo: los lideres de la organización establecen la unidad de propósito, la orientación y el ambiente interno requerido para que el personal pueda involucrarse en los logros de los objetivos de la organización.
3. La participación del personal: la gestión de calidad exige la participación activa y total de todos los miembros de la organización esto posibilita que sus conocimientos se traduzcan en beneficios para la organización.

4. El enfoque basado en procesos: para que la organización funcione de manera eficaz, se deben identificar y gestionar los numerosos procesos interrelacionados que la integran.
5. Enfoque de sistema para la gestión: la calidad requiere que se identifique, se comprenda, y se gestione como un sistema integrado. De esta manera la organización genera confianza en su capacidad y en la confiabilidad de sus procesos.
6. La mejora continua: la alta gerencia debe tomar acciones para mejorar las propiedades, características y funciones de los productos e incrementar la eficacia y eficiencia de sus procesos de realización.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

#### ***2.2.6. International Organization for Standardization ISO.***

ISO, denominada en español Organización Internacional para la Normalización, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

NORMAS, son documentos normativos que proporcionan requisitos, directrices o características para determinadas actividades o resultados. Una norma es un documento que es establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido. El consenso es un acuerdo general caracterizado por la ausencia de una oposición sostenida a las decisiones emitidas por una parte importantes de los involucrados y que mediante un proceso de participación de estos, se logra reconciliar los argumentos conflictivos que se presenten. No es



necesario unanimidad. Las normas se pueden desarrollar en distintos niveles, estos son: a) Normas Internacionales, b) Normas Regionales, c) Normas Nacionales, d) Normas Territoriales y e) Normas de Asociación.

NORMAS ISO 9000, la familia de Normas ISO 9000 son normas de calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática, que esté orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoría (el proceso de verificar que los sistemas de gestión cumplen con el estándar). Su implantación en estas organizaciones, aunque supone un duro trabajo, ofrece una gran cantidad de ventajas para las empresas, entre las que se cuentan: mejorar la satisfacción del cliente, b) mejorar continuamente los procesos relacionados con la calidad, c) reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio, d) aumento de la productividad.

La Norma ISO 9001, tiene origen en la Norma BS 5750, publicada en 1979 por la Entidad de Normalización Británica, la British Standards Institution (BSI). La versión actual de ISO 9001 (la cuarta) data de noviembre de 2008, y por ello se expresa como ISO 9001:2008. Actualmente se espera la publicación de la versión ISO 9001:2015.

LA NORMA ISO 9001:2008, La Norma ISO 9001:2008 tiene muchas semejanzas con el famoso “Círculo de Deming o PDCA”; acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Está estructurada en cuatro grandes bloques, completamente lógicos, y esto significa que con el modelo de Sistema de Gestión de la Calidad basado en ISO se puede desarrollar en su seno cualquier actividad. La ISO 9000:2008 se va a presentar con una estructura válida para diseñar e implantar cualquier sistema de gestión, no solo el de calidad, e incluso, para integrar diferentes sistemas.

La norma está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los cuatro primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa,

requisitos generales; es decir, son de carácter introductorio. Los últimos capítulos (cinco a ocho) están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del Sistema de la Calidad.

Los ocho capítulos de ISO 9001 son:

1. Guías y descripciones generales, no se enuncia ningún requisito. a) Generalidades. b) Reducción en el alcance.
2. Normativas de referencia.
3. Términos y definiciones.
4. Sistema de Gestión: contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación. a) Requisitos generales. b) Requisitos de documentación.
5. Responsabilidades de la Dirección: contiene requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc. a) Requisitos generales. b) Requisitos del cliente. c) Política de calidad. d) Planeación. e) Responsabilidad, autoridad y comunicación. f) Revisión gerencial.
6. Gestión de los recursos: la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión. a) Requisitos generales. b) Recursos humanos. c) Infraestructura. d) Ambiente de trabajo.
7. Realización del producto: aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio. a) Planeación de la realización del producto y/o servicio. b) Procesos relacionados con el cliente. c) Diseño y desarrollo. d) Compras. e) Operaciones de producción y servicio f) Control de dispositivos de medición, inspección y monitoreo
8. Medición, análisis y mejora: aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en

consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos. a) Requisitos generales. b) Seguimiento y medición. c) Control de producto no conforme. d) Análisis de los datos para mejorar el desempeño. e) Mejora.

INDICADORES DE GESTIÓN, Controlar es una función que se debe ejercer a través del desarrollo de un sistema que permita al responsable de la gestión, verificar, medir y evaluarla permanentemente, por lo que se hace necesario la creación de un instrumento que muestre de manera real y cuantificable, el avance en un momento dado, para aplicar los correctivos necesarios; éste instrumento señalador es el indicador. Un indicador es un valor que se obtiene comparando dos datos, lógicamente relacionados, referentes al comportamiento de una actividad o proceso dentro de un período de tiempo específico. Es la expresión cuantitativa del desempeño de una empresa, que señala una desviación producto de compararla con ciertos niveles de referencia, sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Los indicadores, permiten analizar la administración de los recursos de la empresa o departamento, hace necesario establecer un sistema que facilite la toma de decisiones acertadas para mantener y al mismo tiempo mejorar el proceso.

Todo proceso tiene características medibles que permiten establecer su comportamiento actual y predecir el comportamiento futuro. El desarrollo de los indicadores de gestión es parte fundamental en el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo, con el objetivo fundamental de dar a conocer una manera sencilla, bajo un marco conceptual, la necesidad y conveniencia para toda entidad de tener instrumentos que le permitan medir su gestión, con capacidad de autoevaluarse crítica y objetivamente. El desempeño de una empresa se mide con indicadores, los cuales permiten cuantificar las

expectativas de los clientes, determinar el comportamiento actual del proceso, ajustarlo si hay discrepancia y evaluarlo periódicamente para asegurar que cumpla con la calidad requerida.

Las principales funciones de los indicadores de gestión son:

- Propicia la participación de las personas en la gestión de la organización.
- Racionaliza el uso de la información.
- Permite el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- Apoya y facilita los procesos de toma de decisiones.
- Controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- Origina la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
- Se presta para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- Sirve de base para la planificación y la prospección de la organización.

Ventajas de los indicadores de gestión:

- Mantener el control de los principales procesos en la entidad.
- Apoyar el proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Mejorar la información respecto al uso de los recursos dando confianza y compromiso a los involucrados en la producción.
- Inducir un proceso de participación en la responsabilidad de lo significa prestar un servicio, así como los niveles superiores de eficiencia que se puedan alcanzar por medio de esta ideología, apoyados en un sistema de reconocimiento al buen desempeño, tanto grupal como individual.
- Adecuar las inconsistencias detectadas en el proceso a la forma que origine los resultados propios de un sistema carente de trabajo.

### 2.3. Marco Normativo

Las normas que rigen la calidad de las instituciones educativas en el país son:

#### 2.3.1. Ley General de Educación N° 28044.

Se transcriben los siguientes artículos:

ARTÍCULO 8º ... principios de la educación peruana:

d) *“La calidad, que asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente.”*

ARTÍCULO 13º ... los factores que interactúan con el logro de la calidad son:

- a) *“Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la presente ley.*
- b) *Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito.*
- c) *Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.*
- d) *Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.*
- e) *Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.*
- f) *Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.*
- g) *Investigación e innovación educativas.*
- h) *Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo.”*

ARTÍCULO 14º Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.

*“El Estado garantiza el funcionamiento de un Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, que abarca todo el territorio nacional y responde con flexibilidad a las características y especificidades de cada región del país.”*

El Sistema opera a través de organismos autónomos, dotados de un régimen legal y administrativo que garantiza su independencia.

### **2.3.2. Ley SINEACE N° 28740.**

El SINEACE tiene la función de *“... garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad, a través de la recomendación de acciones para superar las debilidades y carencias identificadas en los resultados de las autoevaluaciones y evaluaciones externas.”* De la Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, se mencionaran los siguientes artículos:

#### **ARTÍCULO 2º DEFINICIÓN DEL SINEACE**

*“El SINEACE es el conjunto de organismos, normas y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a definir y establecer los criterios estándares y procesos de evaluación, acreditación y certificación a fin de asegurar los niveles básicos de calidad que deben brindar las instituciones a las que se refiere la Ley General de Educación N° 28044, y promover su desarrollo cualitativo.*

*Con este propósito, el sistema está conformado por órganos operadores que garantizan la independencia, imparcialidad e idoneidad de los procesos de evaluación, acreditación y certificación.*

*La evaluación está a cargo de las entidades especializadas nacionales o internacionales, reconocidas y registradas para realizar evaluaciones con fines de acreditación y por instituciones públicas cuando corresponda.”*

### **2.3.3. Decreto Supremo N° 018-2007-ED Aprueba el Reglamento de la Ley del SINEACE 28740.**

En el reglamentos se establecen las bases de los procedimientos de la evaluación de la calidad, también establece que órganos son responsables de los estándares, indicadores y procedimientos de la evaluación:

ARTÍCULO 15º ESTÁNDARES, CRITERIOS, INDICADORES Y PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

*“15.1. El órgano operador del SINEACE establece, publica y pone a disposición de las instituciones y programas educativos los estándares, criterios, indicadores y procedimientos de evaluación así como los requerimientos de evidencia documentaria que deben servir de fuente de verificación del contenido del informe de autoevaluación.*

*15.2. El informe de autoevaluación debe ceñirse estrictamente a la información cuantitativa y cualitativa que permita verificar el cumplimiento de los estándares, criterios e indicadores de evaluación.*

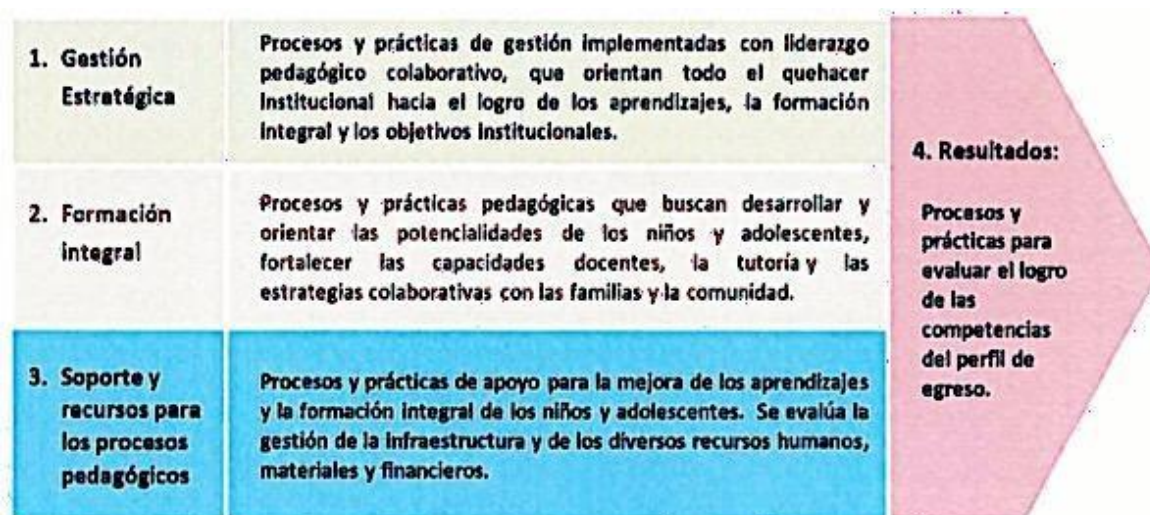
*15.3. La actividad evaluadora y el informe de la comisión evaluadora debe ceñirse estrictamente al cumplimiento de los estándares, criterios e indicadores de evaluación, en forma objetiva.”*

***2.3.4. Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica del SINEACE.***

En julio 2014, al promulgarse la Ley 30220, Ley Universitaria, se declara la reorganización del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), se crea un Consejo Directivo Ad Hoc para darle continuidad y deroga los artículos de la Ley 28740 Ley del SINEACE, referidos a los órganos operadores del SINEACE: Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y certificación de la Calidad de la Educación Básica - IPEBA, Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria CONEACES y Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria-CONEAU.

En setiembre del 2014, en el marco de la referida reorganización, el Consejo Directivo Ad Hoc (CDAH), dispone la evaluación del modelo de

acreditación para la Educación Básica Regular, como producto de la evaluación se elabora un nuevo Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica, documento que fue publicado por la Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc con la Resolución N° 242-2016-SINEACE/CDAH-P, con fecha 30 de diciembre de 2016. En el Modelo, el SINEACE ha identificado una estructura que incluye cuatro dimensiones: una dimensión central de formación integral; una dimensión de gestión estratégica; una dimensión de soporte y recursos para los procesos pedagógicos; y la cuarta de resultados (SINEACE, 2016).

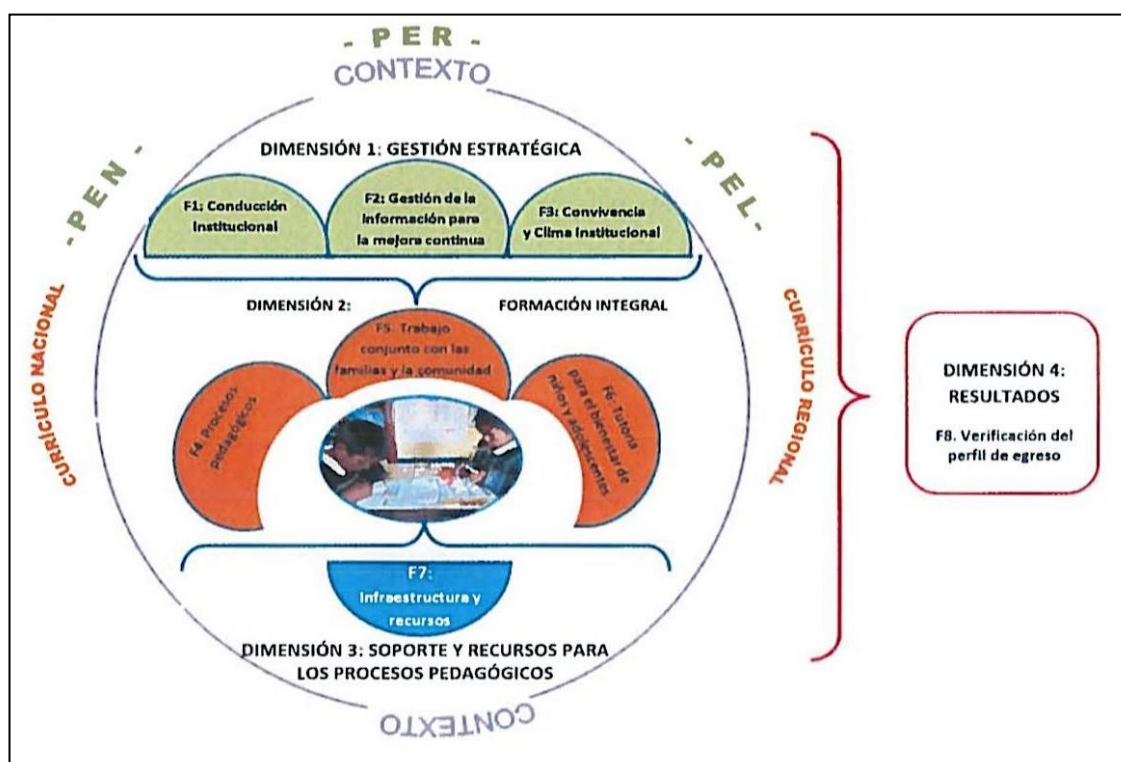


**Figura 2.5.** Dimensiones del Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica.  
**Fuente:** SINEACE (2016).

El modelo promueve la pertinencia de los procesos y prácticas institucionales es por ello que requiere en sus criterios a evaluar, que se tome en cuenta el contexto y características específicas del nivel o modalidad de la institución educativa y se tenga como referentes el Proyecto Educativo Local-PEL, Proyecto Educativo Regional-PER y/o Proyecto Educativo Nacional-PEN, según corresponda. Esta articulación se verá reflejada en el Proyecto Educativo Institucional-PEI que contiene la identidad, el diagnóstico de la comunidad educativa, la propuesta de gestión y la propuesta pedagógica, así como el perfil de egreso de los estudiantes. Es a partir del Proyecto Educativo Institucional que se verificará la coherencia del accionar de la institución



educativa. En relación al quehacer pedagógico, éste deberá estar alineado a lo prescrito en el Currículo Nacional y en el Currículo Regional donde se disponga. Finalmente, los resultados del esfuerzo institucional desplegado se expresan en el desarrollo, los aprendizajes, la formación integral; y el consecuente logro del perfil de egreso. También se evidencia en la satisfacción de los padres de familia y de los mismos niños y adolescentes con el servicio recibido (SINEACE, 2016).



**Figura 2.6.** Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica.

**Fuente:** Modelo de acreditación para IIEE de Educación Básica del SINEACE (2016).

**Tabla 2.1. Dimensiones, factores y estándares del Modelo de Acreditación para IIEE de Educación Básica.**

<b><i>DIMENSIÓN 1: GESTIÓN ESTRATÉGICA</i></b>	
<b>Factor</b>	<b>Estándar</b>
1. Conducción Institucional.	1. Proyecto Educativo Institucional (PEI): Pertinente y orientador.
	2. Proyecto Curricular Institucional (PCI): coherente, diversificado y orientador de los procesos pedagógicos.
	3. Liderazgo pedagógico.
2. Gestión de la información para la mejora continua.	4. Información para la toma de decisiones.
3. Conveniencia y clima Institucional	5. Buen clima institucional.
<b><i>DIMENSIÓN 2: FORMACIÓN INTEGRAL</i></b>	
4. Procesos pedagógicos.	6. Desarrollo profesional docente.
	7. Programación curricular pertinente.
	8. Implementación de estrategias pedagógicas.
	9. Monitoreo y evaluación del desempeño de niños y adolescentes.
5. Trabajo conjunto con las familias y la comunidad.	10. Trabajo conjunto con familias.
	11. Trabajo conjunto con la comunidad.
6. Tutorías para el bienestar de niños y adolescentes.	12. Tutoría.
	13. Servicios de atención complementaria.
<b><i>DIMENSIÓN 3: SOPORTE Y RECURSOS PARA LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS</i></b>	
7. Infraestructura y recursos.	14. Gestión de infraestructura.
	15. Gestión de recursos para el desarrollo y los aprendizajes.
	16. Desarrollo de las capacidades del personal de apoyo y/o administrativo.
<b><i>DIMENSIÓN 4: RESULTADOS</i></b>	
8. Verificación del perfil de egreso.	17. Logro de competencias.
	18. Seguimiento a egresados.

**Fuente:** Adaptación del Modelo de acreditación para IIEE de Educación Básica del SINEACE (2016).

EL Modelo ha sido elaborado considerando ...

“cuatro ejes de trabajo: rigurosidad técnica, la cual recoge recomendaciones y lecciones aprendidas de la evaluación realizada; alineación con tendencias internacionales, que aproxima el nuevo modelo con lo utilizado en otros países; pertinencia y vinculación con el entorno al cual responde, así como su concordancia con la normativa vigente; y, la construcción participativa, a través de la consulta con diferentes actores. A partir de la evaluación del primer modelo de acreditación y el análisis de la experiencia internacional, se conformó en el SINEACE una comisión transversal integrada por las direcciones de evaluación y acreditación de Educación Básica y Educación Superior, con el propósito de establecer un marco de referencia común para la evaluación y acreditación en el país.

Con la participación de consultores<sup>16</sup> y equipos técnicos de las direcciones de línea del SINEACE, se elaboró una primera propuesta de estándares que se sometió a consulta con directores, docentes y estudiantes integrantes de comités de calidad, grupos de expertos, evaluadores externos, representantes de entidades evaluadoras externas, especialistas de direcciones regionales de educación y unidades de gestión local de diversas regiones del país, convocados a talleres macro regionales. Los aportes sirvieron para realizar ajustes, definir los criterios a evaluar y hacer precisiones en el glosario de términos, a fin de utilizar un lenguaje común para entender plenamente lo que se evalúa en cada estándar.”

(SINEACE, p 16, 2016)

### ***2.3.5. Criterios de evaluación del Modelo de acreditación del SINEACE.***

Los criterios a evaluar son aquellos aspectos específicos que permitirán la evaluación de cada estándar de manera pertinente, según el nivel o modalidad de la Educación Básica correspondiente a la institución educativa. Las rúbricas permiten identificar el progreso en el logro del estándar, tomando en cuenta los criterios a evaluar.

**Tabla 2.2. Niveles de la Rúbrica para evaluar estándares.**

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>Poco avance</b>	Acciones individuales o de grupos de actores que responden a los criterios del estándar, de manera inicial.
<b>Avance significativo</b>	Acciones planificadas, que se implementan con la participación organizada de los miembros de la comunidad educativa y responden parcialmente a los criterios del estándar.
<b>Logrado</b>	<b>Procesos y/o prácticas articuladas que se implementan con la participación organizada de los miembros de la comunidad educativa. Se demuestra el logro de todos los criterios del estándar.</b>

**Fuente:** Modelo de acreditación para IIEE de Educación Básica del SINEACE (2016).

## ***2.4. Modelo de Gestión de la Calidad para IIEE Públicas***

El modelo de Gestión de la Calidad para IIEE públicas peruanas del nivel Básico Regular, es la base teórica para el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad de IIEE públicas, que permitirá la implementación y seguimiento de la calidad en el tiempo. El estudio de caso se desarrolla en la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” ubicada en el distrito La Banda de Shilcayo en la provincia y Región de San Martín.

El Modelo de manera gráfica se presenta en la Figura 2.7. En la imagen se puede observar que el Modelo propuesto se sustenta, en el Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica; el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001; y los Indicadores de Gestión de Calidad Prioritarios obtenidos a partir de una encuesta a los miembros de la comunidad educativa.

*1. Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica*, elaborado por el SINEACE en el 2016, a su vez está fundamentado en la Ley General de Educación N° 28040, la Ley del SINEACE N° 28740, El Currículo Nacional de la Educación Peruana y el Proyecto Educativo Nacional; éstas normas sustentan legalmente el Modelo de Acreditación, los aspectos más resaltantes se resumen a continuación:

- Para la elaboración del Modelo de Acreditación, la Institución Educativa es analizada en cuatro dimensiones: gestión estratégica; formación integral; soporte y recursos para los procesos pedagógicos; y resultados.
- Cada dimensión se divide en Factores y éstos a su vez en Estándares. En total se han considerado 8 Factores y 18 Estándares.
- Los Estándares del Modelo tienen en total 106 criterios a evaluar los mismos que nos permiten elaborar los correspondientes indicadores de gestión de los procesos para el Modelo de Gestión de Calidad de IIEE públicas peruanas.

*2. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001*, Las normas ISO son un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa o institución en sus distintos ámbitos. La alta competencia acentuada la

importancia que ha ido tomando la opinión de los consumidores o usuarios, ha propiciado que dichas normas, pese a su carácter voluntario, hayan ido ganando un gran reconocimiento y aceptación internacional. Las normas ISO son establecidas por el Organismo Internacional de Estandarización (ISO), y se componen de estándares y guías relacionados con sistemas y herramientas específicas de gestión aplicables en cualquier tipo de organización.

la norma ISO 9001:2015 se publicaron el 23 de septiembre de 2015 y trae consigo cambios muy importantes que deben considerarse para la gestión de la calidad, como es el caso de las instituciones educativas. Esta norma se alinea con el SGC de una empresa o institución. Enumeramos algunas características de las normas ISO:2015 que se incluirán en la investigación:

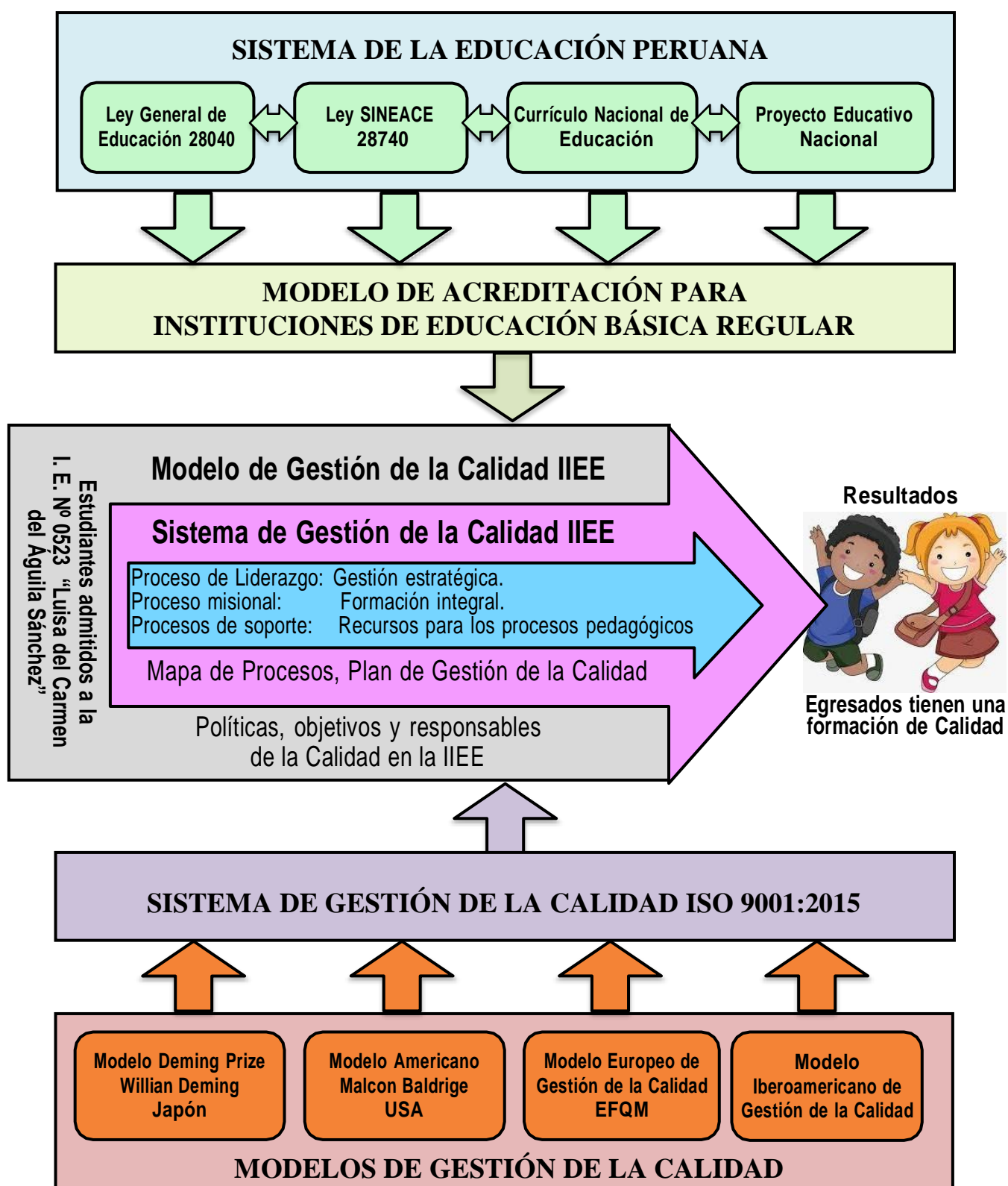
- Estructura: 1. Alcance. 2. Referencias normativas. 3. Términos y definiciones. 4. Contexto de la organización. 5. Liderazgo. 6. Planificación. 7. Apoyo o Soporte. 8. Operaciones. 9. Evaluación del desempeño. 10. Mejora.
- El contexto de la organización, se refiere al contexto entendiendo las necesidades y expectativas de las partes interesadas, así como estableciendo el alcance del SGC.
- El liderazgo y compromiso, incluye las políticas, los roles, responsabilidades y autoridad.
- La planificación debe incluir las acciones para abordar los riesgos y las oportunidades, los objetivos de la calidad y el control del cambios.
- El apoyo o soporte, contiene los recursos, la comunicación y la información documentada.
- Las operaciones cuentan con su propia planificación y control, con los requisitos para los productos y servicios, el diseño y desarrollo de los mismos, control de los procesos, control de insumos y productos.
- La evaluación del desempeño, es el seguimiento, medición, análisis y evaluación, por un sistema de auditorías internas y la revisión de la dirección.
- Las desviaciones deben ser corregidas en un plan de mejora continua.

3. *Indicadores de Gestión de Calidad Prioritarios*, El modelo de Gestión de la Calidad para IIEE públicas peruanas del nivel Básico Regular, postula que su elaboración y aplicación mediante un Sistema de Calidad, sustentado en los estándares de calidad del SINEACE los cuales son medidos a través de los

Indicadores de Gestión de Calidad Prioritarios (obtenidos de la encuesta a miembros de la IE), se esta manera se propiciará la mejorará de la calidad de las instituciones educativas del Distrito La Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.

*Sistema de Gestión de la Calidad*, En la investigación, a partir del modelo teórico se propone lo práctico: un Sistema de Gestión de la Calidad, que es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con estándares de calidad, El sistema se describe en el Capítulo III de la presente investigación.

En la siguiente página se presenta la Figura 2.7. que contiene el Modelo de Gestión de la Calidad para IIEE públicas peruanas del nivel Básico Regular, para el estudio de caso de la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” ubicada en el distrito La Banda de Shilcayo en la provincia y Región de San Martín.



**Figura 2.7.** Modelo de Gestión de la Calidad de IIEE públicas peruanas.  
**Fuente:** Elaboración Propia.

## **2.5. *Síntesis Capitular.***

En el desarrollo del capítulo se revisaron los antecedentes de la investigación, a continuación se abordó la base teórica que sustenta el estudio, la misma que contiene teorías de la Calidad; el Modelo de Acreditación del SINEACE para instituciones de Educación Básica; el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015; y finalmente se sintetizaron los aportes de las teorías para construir y elaborar las bases y dimensiones de un Modelo de Gestión de la Calidad para IIEE públicas peruanas del nivel Básico Regular, para el estudio de caso de la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” ubicada en el distrito La Banda de Shilcayo en la provincia y Región de San Martín.



## ***Capítulo III***

### ***Sistema de Gestión de la Calidad para la Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”***

En éste Capítulo, se seleccionaron los indicadores de gestión de calidad de la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”, las de mayor prioridad en opinión de los diversos actores de la comunidad escolar, para la selección se utilizó el método de la encuesta estratificada. Luego se elaboró un Sistema de Gestión de la Calidad para la institución educativa; el Sistema se sustenta el el modelo teórico propuesto en al Capítulo II. Finalmente se validaron el modelo y el sistema, consultando a expertos.

### 3.1. Selección de los Indicadores de Gestión de la Calidad

Para la selección de Indicadores de Gestión de la Calidad prioritarios en la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila”, se aplicó una encuesta a: directivos; docentes; personal administrativo; y padres de familia. Los 51 indicadores de gestión referentes para la selección, fueron tomados del Modelo de Acreditación del SINEACE para la Educación Básica pueden observarse en el *Anexo N° 2. Listado de Indicadores de Gestión de la Calidad*.

#### 3.1.1. Encuesta a Miembros de la Comunidad Educativa.

A continuación se describe los detalles de la encuesta realizada a los integrantes de la Institución Educativa N° 0523:

#### Objetivos de la Encuesta:

Recoger información para determinar los Indicadores de Gestión de Calidad prioritarios en la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila”.

#### Población y Muestra:

El muestreo fue de tipo estratificado, la población se subdividió en subgrupos o estratos, el número y selección de los integrantes de cada estrato se hizo de acuerdo al criterio del investigador por ser una investigación socio-educativo. Los estratos seleccionados fueron los siguientes:

**Tabla 3.1. Muestreo e ítems estratificado para la Encuesta.**

Estrato	Ítems para la Encuesta		Población	Muestra
	Dimensión	Estándares		
Directivos o Coordinadores de Área	1. Gestión Estratégica 4. Resultados	1 al 5 17, 18	18	18
Personal Docente	2. Formación Integral 3. Soporte y Recursos ...	6, 13 14, 15	36	30
Personal Administrativo	1. Gestión Estratégica 2. Formación Integral 3. Soporte y Recursos ...	5 12 y 13 14, 15, 16	29	21
Padres de Familia	4. Resultados	17, 18	578	122

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Fecha de la Encuesta:**

La encuesta fue ejecutada durante el mes de noviembre de 2015.

**Instrumento:**

Se utilizó como instrumento de recojo de la información una encuesta, cuyo formulario se adjunta en el Anexo N° 3. Encuesta para la Selección de Indicadores de Gestión de la Calidad Prioritarios.

En la encuesta, se tomó el listado de 51 indicadores de gestión del Modelo de Acreditación del SINEACE para la Educación Básica, agrupados en cuatro dimensiones:

- Gestión Estratégica, con 13 indicadores referentes.
- Formación Integral, con 25 indicadores.
- Soporte y Recursos para los Procesos Pedagógicos, 8 indicadores.
- Resultados, 5 indicadores.

**Pregunta:**

En la encuesta, a los integrantes de la Institución Educativa N° 0523 según el estrato que le corresponde, se les hizo la siguiente pregunta:

*Según el estrato que le corresponda en el Listado adjunto, responda para cada indicador de calidad:*

*¿En que medida el indicador tiene Prioridad para una buena gestión de calidad?*

*Marque con un aspa X el casillero que corresponda a sus respuestas.*

**Recolección de la Información**

El recojo de la información se hizo durante el mes de noviembre de 2015.

## Tabulación de datos y elaboración de gráficas

En la tabulación de los datos y presentación se utilizó MS Excel 2015 de Microsoft. La información correspondiente, se adjunta en en el Anexo N° 4 Resultados de la Encuesta para la Selección de Indicadores de Gestión de la Calidad Prioritarios.

**Dimensión 1: GESTIÓN ESTRATÉGICA – Tabulación de la Información.**

Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	Directivos y Coordinadores (18)		Personal Administrativo (21)		Total	% Total
		Prioritario	Opcional	Prioritario	Opcional		
1. PEI	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.	16	2			16/18	88.9
1. PEI	2 El PEI responde al perfil de egreso del estudiante y los enfoques transversales vigentes establecidos en el currículo nacional.	15	3			15/18	83.3
1. PEI	3 El PEI es conocido e incorporado en el accionar de todos los miembros de la comunidad educativa.	8	10			8/18	44.4
2. PCI	4 El PCI desarrolla los lineamientos pedagógicos basados en los enfoques transversales considerados en el PEI.	16	2			16/18	88.9
2. PCI	5 El PCI diversifica el currículo nacional/regional con altas expectativas de desempeño de los estudiantes en todas las áreas.	11	7			11/18	61.1
2. PCI	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.	16	0			16/18	100.0
3. Liderazgo	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.	17	1			17/18	94.4
3. Liderazgo	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.	17	1			17/18	94.4
3. Liderazgo	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.	7	11			7/18	38.9
4. Información TD	10 La institución educativa gestiona información relevante para el logro de los objetivos institucionales y la mejora de los aprendizajes.	14	4			14/18	77.8
4. Información TD	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.	12	6			12/18	66.7
5. Clima Inst.	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.	15	3	17	4	32/39	82.1
5. Clima Inst.	13 La institución educativa implementa mecanismos para la prevención y manejo de conflictos y situaciones de violencia que afecten a los estudiantes.	13	5	14	7	27/39	69.2

**Dimensión 2: FORMACIÓN INTEGRAL – Tabulación de la Información.**

Factor	Indicador (Criterio a evaluar)	Personal Docente (30)		Personal Administrativo (21)		Total	% Total
		Prioritario	Opcional	Prioritario	Opcional		
6. Desarrollo de la Profes.	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.	25	5			25/30	83.3
6. Desarrollo de la Profes.	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.	26	2			28/30	93.3
6. Desarrollo de la Profes.	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.	18	12			18/30	60.0

**Dimensión 3: SOPORTE Y RECURSOS PARA LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS – Tabulación de la Información.**

Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	Personal Docente (30)		Personal Administrativo (21)		Total	% Total
		Prioritario	Opcional	Prioritario	Opcional		
14. Gestión Institucional	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.	26	4	13	8	39/51	76.5
14. Gestión Institucional	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.	25	5	15	6	40/51	78.4
14. Gestión Institucional	41 La institución educativa implementa acciones para la gestión de riesgos que permitan la prevención y respuesta ante situaciones de peligro, desastre y emergencia.	27	3	18	3	45/51	88.2
15. Gestión Recursos Aprendiz.	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).	11	19	11	10	22/51	43.13
15. Gestión Recursos Aprendiz.	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.	27	3	12	8	39/51	76.5
15. Gestión Recursos Aprendiz.	44 La institución educativa gestiona el uso efectivo del tiempo desarrollando las actividades institucionales con sentido formativo.	15	15	14	7	30/51	58.8
16. Desarrollo Capacidades Pers. Adm.	45 La institución educativa gestiona acciones de capacitación para el personal administrativo y/o de apoyo, de acuerdo a sus roles, funciones y necesidades.			19	2	19/21	90.5
16. Desarrollo Capacidades Pers. Adm.	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.			16	5	16/21	76.2

**Dimensión 4: RESULTADOS – Tabulación de la Información.**

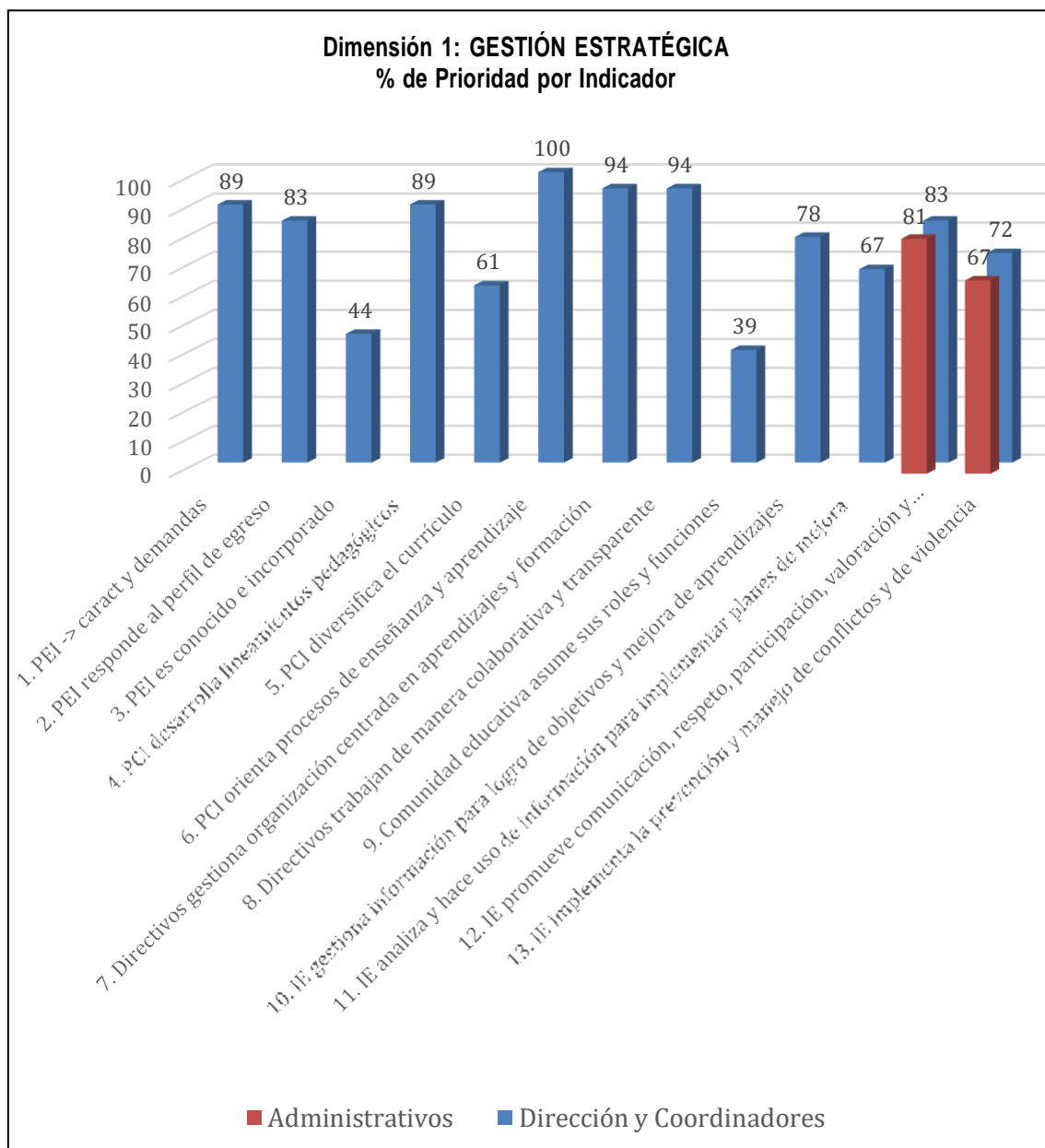
Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	Directivos y Coordinadores (18)		Padres de Familia (122)		Total	% Total
		Prioritario	Opcional	Prioritario	Opcional		
17. Logro Social	47 La institución educativa establece y define mecanismos institucionalizados de evaluación del logro del perfil de egreso del estudiante tomando como referente el perfil de egreso del currículo nacional.	18	0	83	39	101/140	72.1
17. Logro Compet.	48 La institución educativa evalúa el logro de las competencias establecidas en los estándares de aprendizaje de las diferentes áreas del currículo nacional.	16	2	75	47	91/140	65.0
18. Seguimiento 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.	13	5	63	59	76/140	54.3
18. Seguimiento Egresados	50 La institución educativa implementa estrategias para el seguimiento de egresados al concluir el nivel educativo evaluado.	10	8	52	70	62/140	44.3
18. Seguimiento Egresados	51 La institución educativa entrega el diploma de egresado con mención en un área técnica a los estudiantes que concluyen satisfactoriamente el nivel secundario.	8	10	98	24	106/140	75.7

**Figura 3.1.** Tablas de tabulación de la encuesta a los integrantes de la IE N° 0523. Ver detalles de los cuadros en el Anexo N° 4.

### 3.1.2. Análisis e Interpretación de los Resultados.

De la información recogida en la encuesta, se prepararon cuatro gráficas, cada una para cada dimensión, a continuación se presentan los análisis e interpretaciones correspondientes:

DIMENSIÓN 1: GESTIÓN ESTRATÉGICA, en la Gráfica:



**Gráfica 3.1.** Resultados de la encuesta a los Directores, Coordinadores y personal Administrativo de la IE Nº 0523. Se observa el porcentaje de prioridad que tiene cada indicador de gestión de la calidad, en la opinión de los encuestados.

**Fuente:** Elaboración Propia.

En ésta Dimensión se presentaron 13 indicadores de gestión de calidad para la Gestión Estratégica de la IE, la encuesta fue dirigida a los Directores y Coordinadores de Áreas (18 encuestados en total) sus respuesta permitieron la selección de 11 indicadores, que opinión de los encuestados, eran los de mayor prioridad con más del 61% de aceptación. Solo 2 indicadores con menos del 44% de aceptación fueron clasificados como opcionales, éstos son los indicadores 3 y 9.

Los indicadores 12 y 13 (sobre Clima Institucional) también fueron consultados al Personal Administrativo, ellos los consideraron prioritarios con una aceptación del 81% y 67% respectivamente. Fueron encuestados 21 administrativos. (ver Gráfica 3.1.).

En la Tabla N° 3.2, se muestran los indicadores de gestión de la calidad seleccionados como prioritarios, para cada Estándar de la Dimensión Gestión Estratégica.

**Tabla 3.2. Indicadores seleccionados en la Dimensión 1: Gestión Estratégica.**

Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	Directivos y Coordinadores			Personal Administrativo			Resultado
		(18)		%	(21)		%	
		Número de Prioritario	Número de Opcional	Prioritario	Número de Prioritario	Número de Opcional	Prioritario	
1. PEI	1. PEI considera las características y demandas	16	2	89				Prioritario
1. PEI	2. PEI responde al perfil de egreso	15	3	83				Prioritario
2. PCI	4. PCI desarrolla lineamientos pedagógicos	16	2	89				Prioritario
2. PCI	5. PCI diversifica el currículo	11	7	61				Prioritario
2. PCI	6. PCI orienta procesos de enseñanza y aprendizaje	18	0	100				Prioritario
3. Liderazgo	7. Directivos gestiona organización centrada en aprendizajes y formación	17	1	94				Prioritario
3. Liderazgo	8. Directivos trabajan de manera colaborativa y transparente	17	1	94				Prioritario
4. Información Toma Decis.	10. IE gestiona información para logro de objetivos y mejora de aprendizajes	14	4	78				Prioritario
4. Información Toma Decis.	11. IE analiza y hace uso de información para implementar planes de mejora	12	6	67				Prioritario
5. Clima Institucional	12. IE promueve comunicación, respeto, participación, valoración y reconocimiento	15	3	83	17	4	81	Prioritario
5. Clima Institucional.	13. IE implementa la prevención y manejo de conflictos y de violencia	13	5	72	14	7	67	Prioritario

**Fuente:** Elaboración Propia.

## DIMENSIÓN 2: FORMACIÓN INTEGRAL, veamos la Gráfica:



**Gráfica 3.2.** Resultados de la encuesta a Docentes y Administrativos. En opinión de los encuestados se muestra el porcentaje de prioridad que tiene cada indicador.

**Fuente:** Elaboración Propia.

La encuesta consultó sobre 25 indicadores (del 14 al 38), estuvo dirigida a 30 Docentes y 21 miembros del Personal Administrativo.

Las respuestas de los docentes permitieron la selección de 21 indicadores, con una aceptación de al menos el 57% para cada indicador. Se rechazaron 4 indicadores cuya aceptación fue 43% o menos, éstos son los indicadores 21, 24, 30 y 31.

También fue consultado el Personal Administrativo pero solo para 5 indicadores numerados del 34 al 38, que corresponden a los Estándares de Tutoría y de Servicios y Atención Complementarias. Los encuestados, también coincidieron que son prioritarios con una aceptación de al menos 57%, excepto el indicador 37 que tiene un 48% de aceptación como prioritario. Con respecto al indicador 37 se tomó en cuenta la opinión de los docentes (ver Gráfica 3.2.).

En la siguiente página, la Tabla N° 3.3 tiene los indicadores de gestión de calidad seleccionados como prioritarios, para la Dimensión Formación Integral, en la primera columna se observa los Estándares a los que corresponden.

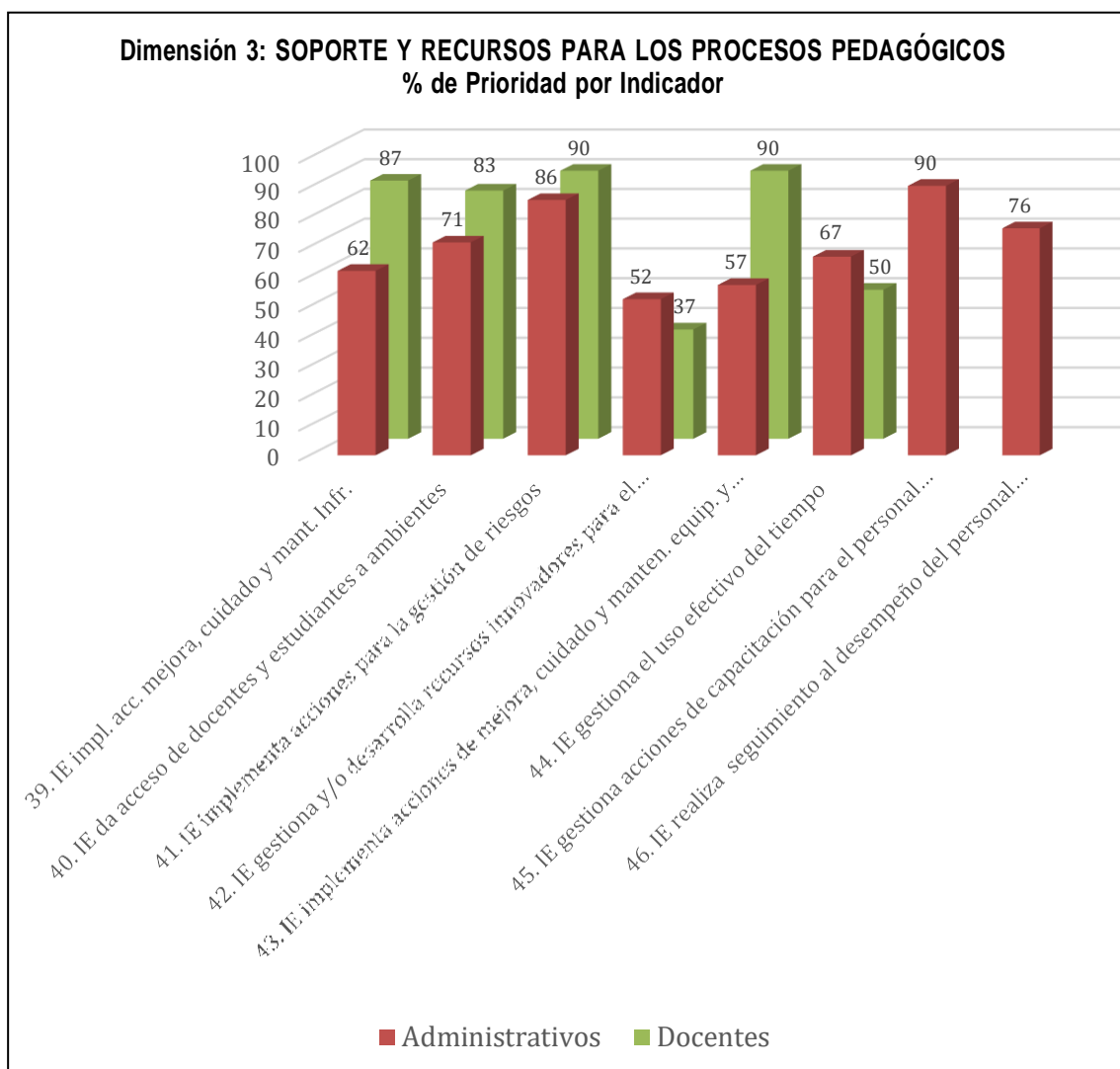


**Tabla 3.3. Indicadores seleccionados en la Dimensión 2: Formación Integral.**

Factor	Indicador (Criterio a evaluar)	Personal Docente			Personal Administrativo			Resultado
		(30)		%	(21)		%	
		Prioritario	Opcional	Prioritario	Prioritario	Opcional	Prioritario	
6. Desarrollo Profes.	14. IE diagnostica potencialidades y necesidades para atender a los estudiantes	25	5	83				Prioritario
6. Desarrollo Profes.	15. IE gestiona fortalecimiento de competencias docentes	28	2	93				Prioritario
6. Desarrollo Profes.	16. IE acompaña a docentes y monitorea los procesos	18	12	60				Prioritario
6. Desarrollo Profes.	17. IE estimula, facilita y apoya experiencias pedagógicas de docentes	23	7	77				Prioritario
6. Desarrollo Profes.	18. IE estimula, facilita y apoya innovación pedagógica docente y directivo	24	6	80				Prioritario
7. Programación Curric.	19. Progr. curricular recoge y articula las competencias del currículo diversificado	26	4	87				Prioritario
7. Programación Curric.	20. Progr. curricular considera actividades y estrategias enseñanza y aprendizaje	25	5	83				Prioritario
7. Programación Curric.	22. Progr. curricular organiza competencias, estrategias, recursos y evaluación	27	3	90				Prioritario
7. Programación Curric.	23. Programación anual, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje se articulan	27	3	90				Prioritario
8. Estrategias Pedag.	25. Estrategias pedag. son coherentes con las competencias a lograr	23	7	77				Prioritario
8. Estrategias Pedag.	26. Estrategias pedag. generan un clima de confianza y respeto en el aula	26	4	87				Prioritario
9. Monitor. Eval. Dese. Estud.	27. IE utiliza estándares de aprendizaje e implementa estrategias diferenciadas	19	11	63				Prioritario
9. Monitor. Eval. Dese. Estud.	28. IE implementa estrategias pedagógicas de evaluación	23	7	77				Prioritario
9. Monitor. Eval. Dese. Estud.	29. IE adecúa práctica pedagógica, en base a potencialidades y necesidades	27	3	90				Prioritario
11. Trabaj. Conjunto Comunid.	32. IE implementa proyectos que permitan a estudiantes desarrollar competencias	26	4	87				Prioritario
11. Trabaj. Conjunto Comunid.	33. IE implementa acciones conjuntas con instituciones de la comunidad	21	9	70				Prioritario
12. Tutoría	34. IE identifica necesidades de los estudiantes y sus conflictos	27	3	90	13	8	62	Prioritario
12. Tutoría	35. IE desarrolla tutoría grupal en base a necesidades y/o conflictos identificados	28	2	93	12	9	57	Prioritario
12. Tutoría	36. IE implementa estrategias de acompañamiento y seguimiento individual	28	2	93	14	7	67	Prioritario
13. Serv. Atención Complement.	37. IE gestiona acceso de estudiantes a servicios de atención complementaria	21	9	70	10	11	48	Prioritario
13. Serv. Atención Complement.	38. IE hace seguimiento al desempeño de los estudiantes que reciben servicios	20	10	67	13	8	62	Prioritario

**Fuente:** Elaboración Propia.

**DIMENSIÓN 3: SOPORTE Y RECURSOS PARA LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS, en la Gráfica:**



**Gráfica 3.3.** Resultados de la encuesta a Docentes y Administrativos. En opinión de los encuestados se muestra el porcentaje de prioridad que tiene cada indicador.

**Fuente:** Elaboración Propia.

La encuesta preguntó sobre 8 indicadores (del 39 al 46), dirigida a una muestra de 30 Docentes y 21 Administrativos.

Las respuestas de los docentes y administrativos permitieron la selección de los 8 indicadores, con una aceptación de al menos el 50% para cada indicador. Como excepción debemos mencionar que en el caso del indicador 42 solo lo apoyaron el 37% los docentes, aún así fue considerado prioritario por su importancia.

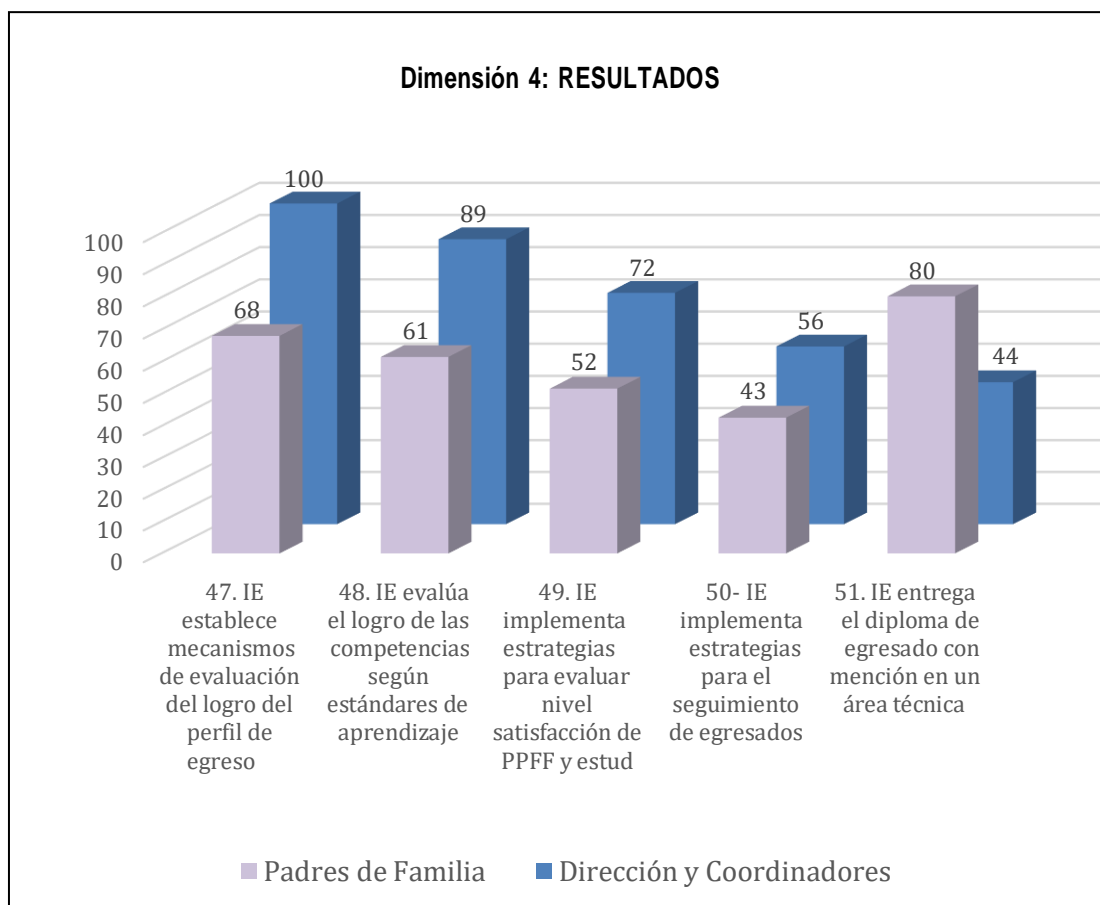
La Tabla N° 3.4. muestra los 8 indicadores de gestión de calidad seleccionados como prioritarios, para la Dimensión Soporte y Recursos para los Procesos Pedagógicos.

**Tabla 3.4. Indicadores seleccionados en la Dimensión 3: Soporte y Recursos para Los Procesos Pedagógicos.**

Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	Personal Docente			Personal Administrativo			Resultado
		(30)		%	(21)		%	
		Prioritario	Opcional	Prioritario	Prioritario	Opcional	Prioritario	
14. Gestión Infraestr.	39. IE impl. acc. mejora, cuidado y mant. Infr.	26	4	87	13	8	62	Prioritario
14. Gestión Infraestr.	40. IE da acceso de docentes y estudiantes a ambientes	25	5	83	15	6	71	Prioritario
14. Gestión Infraestr.	41. IE implementa acciones para la gestión de riesgos	27	3	90	18	3	86	Prioritario
15. Gestión Recursos Aprendiz.	42. IE gestiona y/o desarrolla recursos innovadores para el aprendizaje	11	19	37	11	10	52	Prioritario
15. Gestión Recursos Aprendiz.	43. IE implementa acciones de mejora, cuidado y manten. equip. y materiales	27	3	90	12	8	57	Prioritario
15. Gestión Recursos Aprendiz.	44. IE gestiona el uso efectivo del tiempo	15	15	50	14	7	67	Prioritario
16. Desarr. Capacidad. Pers. Adm.	45. IE gestiona acciones de capacitación para el personal administrativo				19	2	90	Prioritario
16. Desarr. Capacidad. Pers. Adm.	46. IE realiza seguimiento al desempeño del personal administrativo				16	5	76	Prioritario

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### DIMENSIÓN 4: RESULTADOS, en la Gráfica:



**Gráfica 3.4.** Resultados de la encuesta a Padres de Familia y a Directivos y Coordinadores. Se observa el porcentaje de prioridad que tiene cada indicador.

**Fuente:** Elaboración Propia.

La encuesta indagó sobre 5 indicadores de la Dimensión Resultados (del 47 al 51), fue dirigida a una muestra de 122 Padres de Familia y 18 Directivos y Coordinadores.

Las respuestas de los encuestados permitieron la selección de 4 indicadores, con una aceptación de al menos el 52% para cada indicador. Como excepción debemos mencionar que en el indicador 50 sobre el seguimiento a egresados fue considerado opcional con un apoyo de solo el 43% los padres de familia, por lo que fue rechazado (Ver gráfica N° 3.4).

La Tabla N° 3.5. muestra los 4 indicadores de gestión de calidad seleccionados como prioritarios, para la Dimensión Resultados.

**Tabla 3.5. Indicadores seleccionados en la Dimensión 4: Resultados.**

Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	Directivos y Coordinadores			Padres de Familia			Resultado
		(18)		%	(122)		%	
		Prioritario	Opcional	Prioritario	Prioritario	Opcional	Prioritario	
17. Logro Compet.	47. IE establece mecanismos de evaluación del logro del perfil de egreso	18	0	100	83	39	68	Prioritario
17. Logro Compet.	48. IE evalúa el logro de las competencias según estándares de aprendizaje	16	2	89	75	47	61	Prioritario
18. Seguimien. Egresados	49. IE implementa estrategias para evaluar nivel satisfacción de PPFF y estud	13	5	72	63	59	52	Prioritario
18. Seguimien. Egresados	51. IE entrega el diploma de egresado con mención en un área técnica	8	10	44	98	24	80	Prioritario

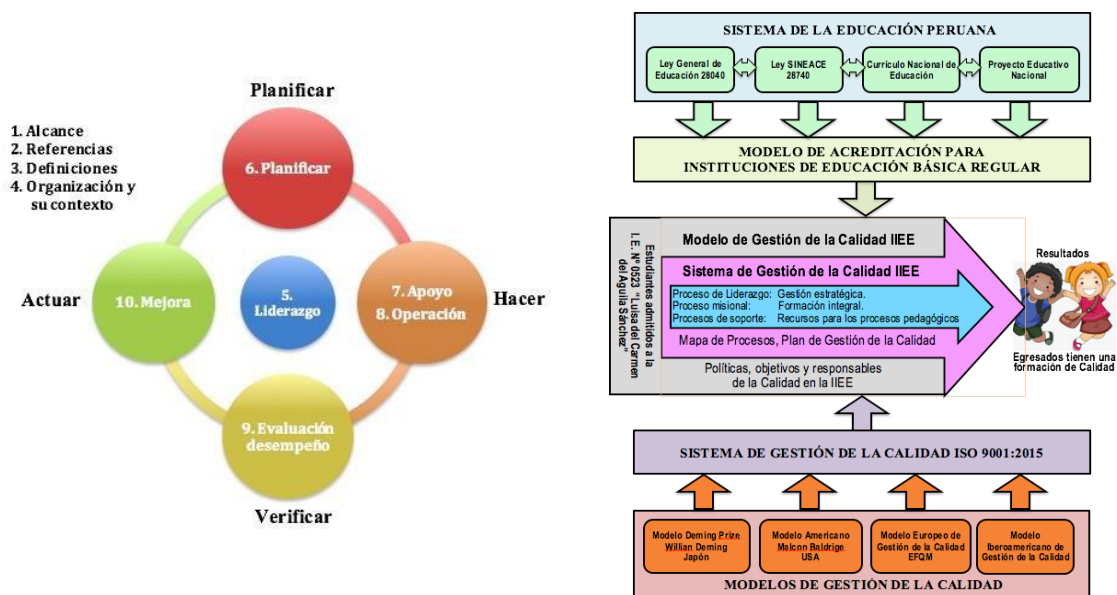
**Fuente:** Elaboración Propia.

### 3.2. Sistema de Gestión de la Calidad para la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez.

Un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios. Comprende la estructura organizacional, conjuntamente con la planificación, los procesos, los recursos, los documentos que necesitamos para alcanzar los objetivos de la organización para proveer mejoramiento de los servicios educativos y para cumplir los requerimientos de nuestros estudiantes y padres de familia.

El Sistema de Gestión de Calidad de la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila” elaborado se transcribe en el Anexo N° 5. El documento consta de 19 paginas y tiene la siguiente estructura:

**I. Alcance:** Contiene el Alcance y el Sustento Teórico del SGC. El alcance son los procesos de la institución educativa a los que les aplica el Circulo de Calidad de Deming. El sustento teórico es el Modelo Teórico de la investigación. Ver Fig. N° 3.2.

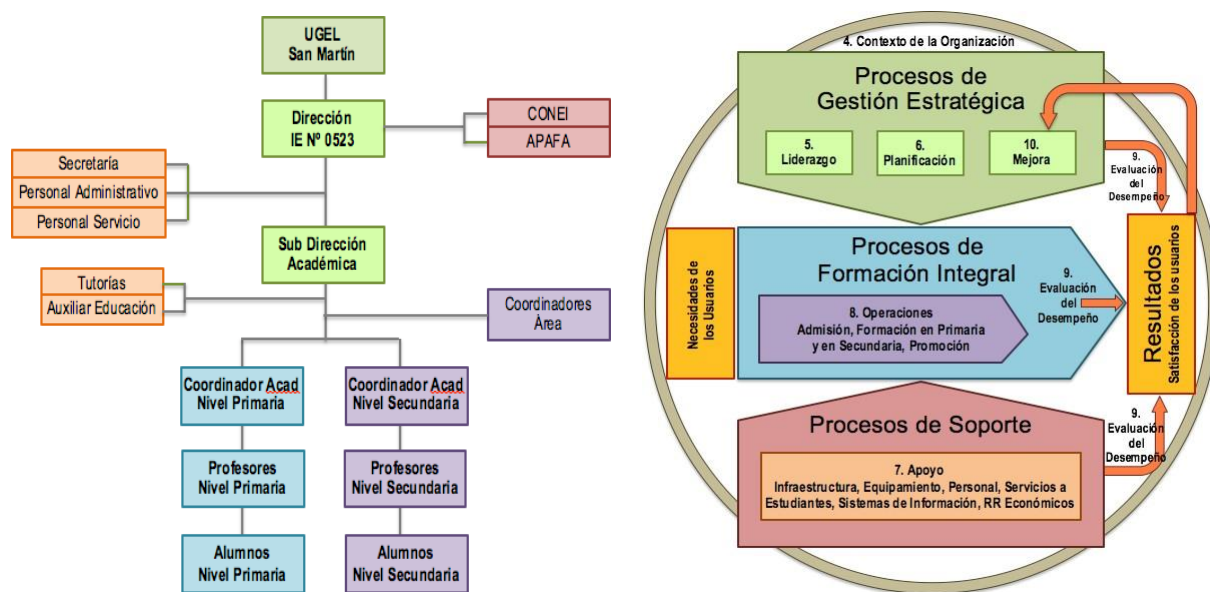


**Figura 3.2.** Circulo de Calidad y Modelo Teórico Aplicado al SGC de la IE N° 0523. Ver detalles en el Anexo N° 5.

**II. Referencias:** Se describe la Información General y la Reseña Histórica de la IE.

**III. Términos y Definiciones:** Se lista los términos y definiciones de calidad.

**IV. Contexto de la Organización:** Tiene la Misión, la Visión, los Valores, la Política de Calidad, los Objetivos de la Gestión de la Calidad, la Organización de la IE, el Mapa de Procesos. Ver Figura N° 3.3.



**Figura 3.3.** Organigrama y Mapa de Procesos de la SGC de la IE N° 0523.  
Ver detalles en el Anexo N° 5.

**V. Liderazgo:** Es la descripción del liderazgo en los procesos de Gestión Estratégica, Formación Integral, Soporte, y Resultados y Mejoramiento.

**VI. Planificación:** Presenta los Objetivos Estratégicos, los Planes y Proyectos correspondientes a los procesos de Gestión Estratégica, Formación Integral, y es Soporte.

**VII. Apoyo a los Procesos Pedagógicos:** Se explica la Provisión de Recursos Económicos, las Personas como recurso humano, el Ambiente de Trabajo, la Infraestructura.

**VIII. Operaciones de Formación Integral:** Es una descripción de los procesos y resultados esperados de la formación en los niveles de primaria y secundaria.

**IX. Evaluación del Desempeño:** En este punto se determina el seguimiento en cada uno de los estándares de cada dimensión de la IE. Ver Tablas N° 3.6 a 3.9.

**Tabla 3.6. Evaluación del Desempeño de la Dimensión 1: Gestión Estratégica.**

Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	Método de Seguimiento	Fecha de Seguimiento	Fecha de Evaluación	Responsable
1. PEI pertinente y orientador	1. PEI considera las características y demandas	Análisis documental	Abril	Mayo	Comité de Calidad y Alta Dirección
	2. PEI responde al perfil de egreso				
2. PCI coherente diversificado y orientador de los procesos pedagógicos	4. PCI desarrolla lineamientos pedagógicos	Análisis documental	Abril	Mayo	Comité de Calidad y Alta Dirección
	5. PCI diversifica el currículo				
	6. PCI orienta procesos de enseñanza y aprendizaje				
3. Liderazgo pedagógico	7. Directivos gestiona organización centrada en aprendizajes y formación	Entrevista	Junio	Julio	Comité de Calidad y Alta Dirección
	8. Directivos trabajan de manera colaborativa y transparente				
4. Información para la Toma de Decisiones	10. IE gestiona información para logro de objetivos y mejora de aprendizajes	Entrevista	Junio	Julio	Comité de Calidad y Alta Dirección
	11. IE analiza y hace uso de información para implementar planes de mejora				
5. Buen Clima Institucional	12. IE promueve comunicación, respeto, participación, valoración y reconocimiento	Encuesta	Junio	Julio	Comité de Calidad y Alta Dirección
	13. IE implementa la prevención y manejo de conflictos y de violencia				

**Fuente:** Elaboración Propia.



**Tabla 3.7. Evaluación del Desempeño de la Dimensión 2: Formación Integral.**

Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	Método de Seguimiento	Fecha de Seguimiento	Fecha de Evaluación	Responsables
6. Desarrollo profesional docente.	14. IE diagnostica potencialidades y necesidades para atender a los estudiantes	Encuesta	Junio	Julio	Subdirección Académica, Coordinadores de Área y Docentes
	15. IE gestiona fortalecimiento de competencias docentes				
	16. IE acompaña a docentes y monitorea los procesos				
	17. IE estimula, facilita y apoya experiencias pedagógicas de docentes				
	18. IE estimula, facilita y apoya innovación pedagógica docente y directivo				
7. Programación curricular pertinente.	19. Progr. curricular recoge y articula las competencias del currículo diversificado	Encuesta	Junio	Julio	Subdirección Académica, Coordinadores de Área y Docentes
	20. Progr. curricular considera actividades y estrategias enseñanza y aprendizaje				
	22. Progr. curricular organiza competencias, estrategias, recursos y evaluación				
	23. Programación anual, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje se articulan				
8. Implementación de estrategias pedagógicas	25. Estrategias pedag. son coherentes con las competencias a lograr	Encuesta	Junio	Julio	Subdirección Académica, Coordinadores de Área y Docentes
	26. Estrategias pedag. generan un clima de confianza y respeto en el aula				
9. Monitoreo y evaluación del desempeño de los estudiantes	27. IE utiliza estándares de aprendizaje e implementa estrategias diferenciadas	Encuesta	Trimestral	Trimestral	Subdirección Académica, Coordinadores de Área y Docentes
	28. IE implementa estrategias pedagógicas de evaluación				
	29. IE adecúa práctica pedagógica, en base a potencialidades y necesidades				
11. Trabajo Conjunto con la Comunidad	32. IE implementa proyectos que permitan a estudiantes desarrollar competencias	Encuesta	Trimestral	Trimestral	Subdirección Académica, Coordinadores de Área y Docentes
	33. IE implementa acciones conjuntas con instituciones de la comunidad				
12. Tutoría	34. IE identifica necesidades de los estudiantes y sus conflictos	Encuesta	Trimestral	Trimestral	Subdirección Académica, Coordinadores de Área y Docentes
	35. IE desarrolla tutoría grupal en base a necesidades y/o conflictos identificados				
	36. IE implementa estrategias de acompañamiento y seguimiento individual				
13. Servicio de Atención Complementaria	37. IE gestiona acceso de estudiantes a servicios de atención complementaria	Encuesta	Trimestral	Trimestral	Coordinadores de Área y Personal Administrativo
	38. IE hace seguimiento al desempeño de los estudiantes que reciben servicios				

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 3.8. Evaluación del Desempeño de la Dimensión 3: Soporte y Recursos para los Procesos Pedagógicos.**

Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	Método de Seguimiento	Fecha de Seguimiento	Fecha de Evaluación	Responsable
14. Gestión de la infraestructura	39. IE implemente acciones de mejora, cuidado y mantenimiento de la Infraestructura	Verificación de ejecución de proyectos	Trimestral	Trimestral	Alta Dirección
	40. IE da acceso de docentes y estudiantes a ambientes				
	41. IE implementa acciones para la gestión de riesgos				
15. Gestión de recursos para el desarrollo y el aprendizaje	42. IE gestiona y/o desarrolla recursos innovadores para el aprendizaje	Verificación de ejecución de proyectos	Trimestral	Trimestral	Subdirección Académica, Coordinadores de Área y Docentes
	43. IE implementa acciones de mejora, cuidado y mantenimiento de equipos y materiales				
	44. IE gestiona el uso efectivo del tiempo				
16. Desarrollo de capacidades del personal de apoyo y/o Admin.	45. IE gestiona acciones de capacitación para el personal administrativo	Verificación de ejecución de proyectos	Anual	Anual	Comité de Calidad y Alta Dirección
	46. IE realiza seguimiento al desempeño del personal administrativo				

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 3.9. Evaluación del Desempeño de la Dimensión 4: Resultados.**

Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	Método de Seguimiento	Fecha de Seguimiento	Fecha de Evaluación	Responsable
17. Logro Competencias de estudiantes	47. IE establece mecanismos de evaluación del logro del perfil de egreso	Encuesta	Trimestral	Trimestral	Subdirección Académica, Coordinadores de Área y Docentes
	48. IE evalúa el logro de las competencias según estándares de aprendizaje				
18. Seguimiento Egresados	49. IE implementa estrategias para evaluar nivel satisfacción de PPFF y estudiantes	Encuesta	Anual	Anual	Comité de Calidad y Dirección
	51. IE entrega el diploma de egresado con mención en un área técnica				

**Fuente:** Elaboración Propia.

**X. Mejora Continua:** Trata de cómo se implementan los proyectos de mejora, se presenta la Tabla N° 3.10.

**Tabla 3.10. Esquema de un Plan de Mejora Continua.**

Estándar	Indicador (Criterio a mejorar)	Problema	Análisis de causas	Mejora a implementar	Fecha de implementación	Responsables

**Fuente:** Elaboración Propia.

El Sistema de Gestión de Calidad de la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila”, fundamentado en el Modelo de Acreditación para Instituciones Educativas Básica Regular del SINEACE y el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 contribuirá a elevar la calidad de la organización.

### 3.3. Validación de Modelo y el Sistema del Gestión de la Calidad

La validación del Modelo y SGC se realizó consultando a expertos, la selección de los mismo fue a criterio del investigador, se constituyó un panel de tres expertos, con grado de Doctor, experiencia en gestión de la calidad, con más de 15 años de experiencia profesional.

En el mes de febrero de 2016, fue posible establecer una cita por separado con cada uno de los expertos, en la reunión se les expuso la propuesta de la investigación: el Modelo y el Sistema de Gestión de Calidad, al finalizar se les dejó los documentos de la propuesta y una hoja de encuesta (ver formato en el Anexo N° 6). El objetivo de la encuesta fue validar la propuesta a criterio del panel de expertos. El instrumento de recojo de la información tiene dos partes, una para valorar el Modelo y la otra para la validación del SGC, cada una de las partes tiene 6 preguntas. Los resultados fueron positivos, el 61% está de acuerdo con el Modelo y el SGC en gran medida. Los resultados permiten considerar validada la Propuesta (ver los resultados en el Anexo N° 7).

N°	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA IIEE PÚBLICAS PERUANAS DEL NIVEL BÁSICO REGULAR	No	En poca medida	En gran medida	Si
1	¿Tiene fundamento teórico?				3
2	¿Las teorías propuestas son vigentes o aplicables al modelo?				3
3	El modelo ¿esta elaborado para la realidad San Martinense?			1	2
4	Las características del modelo ¿tienen relación con las teorías que la sustentan?			2	1
5	¿El esquema es representativo de la descripción del modelo?			2	1
6	¿Usted está de acuerdo con el Modelo?			2	1
RESULTADO PORCENTUAL		0%	0%	39%	61%

N°	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA IE N° 0523 "Luisa del Carmen del Águila Sánchez"	No	En poca medida	En gran medida	Si
1	¿Está de acuerdo con la estructura del SGC?				3
2	¿Es pertinente el fundamento del SGC?				3
3	¿Los objetivos del SGC son adecuados?			1	2
4	¿Es factible la aplicación del SGC?		1	2	
5	¿Considera que el SGC tendrá éxito en su aplicación?		2	1	
6	¿Usted está de acuerdo con el SGC?				3
RESULTADO PORCENTUAL		0%	17%	22%	61%

**Figura 3.4.** Validación de los resultados de la encuesta a Expertos.  
Ver Tabla en el Anexo N° 7.

### **3.4. SÍNTESIS CAPITULAR.**

El capítulo inicia seleccionando los indicadores de gestión de calidad de la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”, mediante una encuesta estratificada a los miembros de la comunidad se escogen 44 indicadores, los de mayor prioridad para cada dimensión de la institución: Gestión Estratégica (11), Formación Integral (21), Soporte y Recursos para los Procesos Pedagógicos (8), y Resultados (4).

Con los indicadores, y el Modelo de Gestión de Calidad elaborado en el Capítulo II, se diseña un Sistema de Gestión de la Calidad para la Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”. Finalmente se validaron la propuesta, el modelo y el sistema, consultando a expertos.

## *Conclusiones*

Con respecto a los objetivos y la hipótesis, se obtienen las siguientes conclusiones:

- La entrevista realizada a directores y subdirectores de cuatro IIEE del distrito La Banda de Shilcayo: IE N° 0094, Cleofe Arévalo Del Águila, Luisa del Carmen del Águila Sánchez y Virgen Dolorosa, permitió caracterizar la gestión de calidad de éstas instituciones como incipiente o nula.
- Como aporte teórico, se logró elaborar un Modelo de Gestión de la Calidad para las IIEE públicas del nivel básico; sustentado en los estándares y criterios de evaluación del Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básico Regular del SINEACE; y en las normas para Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2015.
- El aporte práctico, fue el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para el estudio de caso: la IE N° 0523 "Luisa del Carmen del Águila Sánchez", distrito de La Banda de Shilcayo, provincia y región de San Martín. El mismo que sigue la estructura de la Norma ISO 9001:2015, conteniendo diez ítems. Resalta en su contenido los aportes del mapa de procesos, la evaluación del desempeño a través de estándares e indicadores, y el mejoramiento continuo.
- Se puede afirmar que el Modelo de Gestión de Calidad y el Sistema de Gestión de Calidad propiciarán la mejora de la calidad de las IIEE del distrito La Banda de Shilcayo, provincia y región San Martín; propuestas validadas por expertos.

## ***Recomendaciones***

Se recomienda:

- Desarrollar proyectos de evaluación del desempeño y mejoramiento continuo, para cada una de las dimensiones de las IIEE: Procesos de Gestión Estratégica, Formación Integral, Apoyo a los Procesos Pedagógicos, y Resultados.
- Aplicar el Sistema de Gestión de Calidad en las IIEE del distrito de La Banda de Shilcayo, provincia y región de San Martín, con el objetivo de mejorar la calidad de dichas organizaciones.
- En la implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad, deberán capacitarse a integrantes de las IIEE y se formarse los correspondientes Comités de Calidad.

## *Referencias Bibliográficas*

- Alcazar, Lorena. (2010). *Agenda Nacional de Reformas Económicas en el Perú*. Grupo de Análisis para el Desarrollo GRADE. Lima: Ed. El Comercio.
- Álvarez, María. (2008). *La Gestión por Procesos en la Investigación Universitaria, como búsqueda de la calidad educativa*. Tesis doctoral presentada en la Universidad de Deusto. Ed. Universidad de Deusto. Bogotá.
- Arranz, Pablo. (2007). *Tesis Doctoral: Los Sistemas de Garantía de la Calidad en España, propuesta de un modelo de acreditación para las titulaciones de grado en empresa*. Burgos: Ed. Universidad de Burgos.
- Ballesteros, Belén. (2012). *Investigación en Educación Social*. Artículo Científico presentada en la Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid.
- Bisquerra, Rafael. (1989). *Métodos de investigación educativa. Guía Práctica*. Barcelona: Ed. CEAN.
- Blog Nueva ISO 9001:2015. (2015). *Cambios Claves en la Nueva ISO 9001:2015*. Disponible en: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com>
- Colás Bravo, María Pilar. (1994). *Investigación Educativa*. Sevilla: Ed. Alfar. 2da. edición Colección Ciencias de la educación.
- Colegio Liceo de Cervantes. (2009). *Implementación Norma ISO 9001:2008 en el Colegio Liceo de Cervantes el Retiro*. Bogotá. Disponible en: <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/1252/1/2009-46P-08.pdf>
- DRE San Martín, Dirección Regional de Educación – San Martín. (2014). *Proyecto Educativo Regional*. Consultado el 17 de setiembre de 2014. Disponible en: <http://www.dresanmartin.gob.pe>

- ESCALE, Estadística de la Calidad Educativa. (2014). Escuelas por Ubicación de Departamento, Provincia y Distrito. Consultado el 20 de setiembre de 2014. Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-ieee>
- Gluyas, Rosa. (2010). *Tesis Doctoral: Gestión de la Calidad de la Enseñanza Artística a través de la Certificación de Competencias Docentes*. México, Monterrey: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Guzmán, Ana. (2011). *Evaluación de programas de tercer ciclo de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) en América Latina: El caso Dominicano, CURNE-UASD*. Bilbao: Ed. De la Universidad del País Vasco.
- Hentya group. (2015). *Implantación y Certificación de Sistemas de Gestión*. Disponible en: <http://hentya.com/index.php>
- IE José Ignacio Lopez. (2014). *Manual de Calidad*. Disponible en: <http://www.iejoseignaciolopez.edu.co/sgc/calidad/MAN-GL-001-Manual-de-calidad.pdf>
- INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *XI Censo de Población y VI de Vivienda 2007*. Consultado el 11 de noviembre de 2013. Disponible en <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Lanza, Hilda. (1996). *La evaluación de los sistemas educativos en Iberoamérica*. Artículo presentado en el Congreso Internacional de Evaluación de la Calidad. Madrid, España.
- Llarena, Miriam y Villodre, Silvia. (2014). *Modelo de Sistema de Gestión de Calidad para la puesta en Marcha de Cursos no Presenciales: instrumentos de seguimiento y evaluación*. Revista Formación Universitaria, versión on-line. Disponible en: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50062014000600002](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062014000600002)
- MacRae, Duncan. (1985). *Policy Indicators: Links between Social Science and Social Problem Solving*. Chapel Hill, University of North Carolina Press.
- Massiah, James. (2013). *Modelo de Sistema de la Gestión de la Calidad para Instituciones de Educación Universitaria*. Artículo Científico. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2013/sistema-gestion-calidad-universidades.html>
- Mejía, Julio. (2004). *Artículo Científico: Sobre la Investigación Cualitativa, nuevos conceptos y campos de desarrollo*. Investigaciones Sociales. Año VIII N°13 UNMSM. Lima.
- MINEDU, Perú. (2015). *Currículo Nacional Año Escolar 2015*. Disponible en: <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/>
- Mora, Natalia. (2016). *Plan de Mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad para una institución de educación superior basado en la Norma NTCGP1000:2009 e ISO 9001:2008*. Fundación Universidad de América. Bogotá. Disponible en: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/601/1/PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO%20DEL%20SISTEMA%20DE%20GESTIÓN%20DE%20LA>



%20CALIDAD%20PARA%20UNA%20INSTITUCIÓN%20DE%20EDUCACIÓN%20SUPER.pdf

- Morales, Claudio. (2010). *Ajuste del Modelo de Gestión de la Calidad para evaluar instituciones de educación superior en Chile*. Tesis doctoral presentada en la Universidad de Granada. Granada: Ed. Universidad de Granada.
- Piñango, Gustavo. (2007). *Educación básica en Venezuela: Evaluación del estado de la calidad en el Distrito Capital*. Tesis de doctorado presentada en la Universidad Simón Bolívar. Sartenejas, Venezuela.
- Poblete Luis. (2009). *Modelos de Gestión de la Calidad Total*. Programa Doctoral de la Escuela de Negocios IEDE de la Universidad de Lleida. Lleida.
- Porras, Esperanza. (2013). *Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en las Instituciones Públicas de Educación Preescolar, Básica y Media del Municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de Casos Múltiples*. Tesis doctoral presentada en la Universidad Nacional de Educación a Distancia UNED. Madrid.
- Sánchez-Tembleque, Ricardo. (2016). *Proyecto de Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO:9001:2015 en la Empresa Pinatar Arena Football Center S. L.* Universidad Politécnica de Cartagena. Cartagena. Disponible en: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5818/tfg-san-pro.pdf?sequence=1>
- SINEACE, Perú. (2015). *Modelo de Acreditación para Instituciones Educativas Básico Regular*. Descargado de: <https://www.sineace.gob.pe/acreditacion/acreditacion-de-educacion-basica-tecnico-productiva/>. también en: <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/Resolución-Nº-242-2016-SINEACE-CDAH-P-Se-aprueba-el-Modelo-de-Acreditación-para-instituciones-de-Educación-Básica-resolución-anexo.pdf>
- SINEACE. (2016). *Modelo de acreditación para instituciones de Educación Básica*. Ministerio de Educación – Perú. Lima.
- UNESCO. (2009). *Conferencia Mundial en Educación para el Desarrollo Sostenible*. Declaración de Bonn. Alemania.
- Universidad Cooperativa de Cataluña. (2015). *Sistema de Gestión de Calidad*. Artículo. Disponible en: <http://www.ucc.edu.co/sistema-gestion-integral/Paginas/sistema-gestion-calidad.aspx>
- Vallejo, Juana. (2010). *Gestión de la Calidad en los Procesos de Enseñanza – Aprendizaje*. Tesis doctoral presentada en la Universidad de Málaga. Ed. Universidad de Málaga. Málaga.

## *Anexos*

**ANEXO Nº 1**  
**IE Nº 0523 “Luisa del Carmen del Águila”**  
**Entrevista Diagnóstica a**  
**Directores y Subdirectores de cuatro IIEE en el**  
**Distrito de La Banda de Shilcayo**

**OBJETIVOS:**

Recoger información para determinar en que estado se encuentran los procesos de acreditación, y la existencia de sistemas de gestión de la calidad, en las IIEE del Distrito de La Banda de Shilcayo.

**DATOS GENERALES:**

- Director.                      • Sudirector.                      I.E. ....

**NOTA:** La información recogida de la entrevista tiene el carácter información privada.

**PREGUNTAS:**

I.- ¿La IE que usted dirige a iniciado su proceso de acreditación? ¿en que nivel considera que se encuentra?

Si se ha iniciado .....                      No se ha iniciado .....

Comentarios: .....

.....

II.- Con el fin de brindar una formación integral de calidad ¿La IE tiene un sistema de gestión de la calidad?  
¿en qué dimensiones se esta aplicando?

Si tiene .....                      No tiene.....

Comentarios: .....

.....

III.- ¿La IE conoce los estándares de calidad señalados por el SINEACE? ¿Hacen algún seguimiento de ellos?

Si los conocemos .....                      No los conocemos.....

Comentarios: .....

.....

Fecha: .....

¡Muchas gracias por su colaboración!

## ANEXO Nº 2

### Listado de Indicadores de Gestión de la Calidad - SINEACE

**Tabla A.2.1.**

**Dimensión 1: GESTIÓN ESTRATÉGICA - Indicadores de Gestión de la Calidad.**

Factor	Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	
1. Cond. Instit.	1. PEI	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. Cond. Instit.	1. PEI	2	El PEI responde al perfil de egreso del estudiante y los enfoques transversales vigentes establecidos en el currículo nacional •
1. Cond. Instit.	1. PEI	3	El PEI es conocido e incorporado en el accionar de todos los miembros de la comunidad educativa.
1. Cond. Instit.	2. PCI	4	El PCI desarrolla los lineamientos pedagógicos basados en los enfoques transversales considerados en el PEI.
1. Cond. Instit.	2. PCI	5	El PCI diversifica el currículo nacional/regional con altas expectativas de desempeño de los estudiantes en todas las áreas.
1. Cond. Instit.	2. PCI	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
1. Cond. Instit.	3. Liderazgo	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.
1. Cond. Instit.	3. Liderazgo	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.
1. Cond. Instit.	3. Liderazgo	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.
2. Gestión Inf. MC	4. Información TD	10	La institución educativa gestiona información relevante para el logro de los objetivos institucionales y la mejora de los aprendizajes.
2. Gestión Inf. MC	4. Información TD	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.
3. Clima Instit.	5. Clima Instit.	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.
3. Clima Instit.	5. Clima Instit.	13	La institución educativa implementa mecanismos para la prevención y manejo de conflictos y situaciones de violencia que afecten a los estudiantes.

**Fuente:** Modelo de acreditación para IIEE de Educación Básica del SINEACE (2016).

**Tabla A.2.2.**

**Dimensión 2: FORMACIÓN INTEGRAL - Indicadores de Gestión de la Calidad.**

Factor	Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	
4. Proc Pedag.	6. Desarrollo Profes.	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.
4. Proc Pedag.	6. Desarrollo Profes.	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.
4. Proc Pedag.	6. Desarrollo Profes.	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.
4. Proc Pedag.	6. Desarrollo Profes.	17	La institución educativa estimula, facilita y apoya el intercambio de experiencias pedagógicas y el trabajo colaborativo del equipo docente.
4. Proc Pedag.	6. Desarrollo Profes.	18	La institución educativa estimula, facilita y apoya la innovación pedagógica en el equipo docente y directivo.
4. Proc Pedag.	7. Programación Curric.	19	La programación curricular recoge y articula las competencias del currículo diversificado (PCI) en cada grado y área.

4. Proc Pedag.	7. Programación Curric.	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.
4. Proc Pedag.	7. Programación Curric.	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.
4. Proc Pedag.	7. Programación Curric.	22	La programación curricular organiza y articula coherentemente las competencias a lograr, las estrategias pedagógicas, los recursos y la evaluación.
4. Proc Pedag.	7. Programación Curric.	23	La programación anual, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje se articulan coherentemente y orientan los procesos de enseñanza y aprendizaje.
4. Proc Pedag.	7. Programación Curric.	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.
4. Proc Pedag.	8. Estrategias Pedag.	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.
4. Proc Pedag.	8. Estrategias Pedag.	26	Las estrategias pedagógicas implementadas generan un clima de confianza y respeto en el aula, necesario para el desarrollo de las competencias.
4. Proc Pedag.	9. Monitor. Eval. Dese. Estud.	27	La institución educativa utiliza estándares de aprendizaje e implementa estrategias diferenciadas para evaluar y monitorear permanentemente el desempeño de los estudiantes.
4. Proc Pedag.	9. Monitor. Eval. Dese. Estud.	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.
4. Proc Pedag.	9. Monitor. Eval. Dese. Estud.	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.
5. Trab Familia	10. Trab. Conjunto Familias	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.
5. Trab Familia	10. Trab. Conjunto Familias	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.
5. Trab Familia	11. Trab. Conjunto Comunid.	32	La institución educativa implementa proyectos que permitan a los estudiantes desarrollar sus competencias para contribuir al desarrollo de la comunidad.
5. Trab Familia	11. Trab. Conjunto Comunid.	33	La institución educativa implementa acciones conjuntas con instituciones de la comunidad <sup>6</sup> : aprovechando los recursos humanos y materiales que contribuyan al logro de los aprendizajes y formación integral de los estudiantes.
6. Tutoría PBNA	12. Tutoría	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.
6. Tutoría PBNA	12. Tutoría	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.
6. Tutoría PBNA	12. Tutoría	36	La institución educativa implementa estrategias de acompañamiento, orientación y seguimiento individual a los estudiantes que lo requieran.
6. Tutoría PBNA	13. Serv. Atención Complement.	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.
6. Tutoría PBNA	13. Serv. Atención Complement.	38	La institución educativa hace seguimiento al desempeño de los estudiantes que reciben servicios especializados de atención complementaria.

**Fuente:** Modelo de acreditación para IIEE de Educación Básica del SINEACE (2016).

**Tabla A.2.3.**

**Dimensión 3: SOPORTE Y RECURSOS PARA LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS - Indicadores de Gestión de la Calidad.**

<b>Factor</b>	<b>Estándar</b>	<b>Indicador (Criterio a evaluar)</b>	
7. Infra. y Recursos	14. Gestión Infraestr.	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.
7. Infra. y Recursos	14. Gestión Infraestr.	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.
7. Infra. y Recursos	14. Gestión Infraestr.	41	La institución educativa implementa acciones para la gestión de riesgos que permitan la prevención y respuesta ante situaciones de peligro, desastre y emergencia.
7. Infra. y Recursos	15. Gestión Recursos Aprendiz.	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).
7. Infra. y Recursos	15. Gestión Recursos Aprendiz.	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.
7. Infra. y Recursos	15. Gestión Recursos Aprendiz.	44	La institución educativa gestiona el uso efectivo del tiempo desarrollando las actividades institucionales con sentido formativo.
7. Infra. y Recursos	16. Desarr. Capacidad . Pers. Adm.	45	La institución educativa gestiona acciones de capacitación para el personal administrativo y/o de apoyo, de acuerdo a sus roles, funciones y necesidades.
7. Infra. y Recursos	16. Desarr. Capacidad . Pers. Adm.	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.

**Fuente:** Modelo de acreditación para IIEE de Educación Básica del SINEACE (2016).

**Tabla A.2.4.**

**Dimensión 4: RESULTADOS - Indicadores de Gestión de la Calidad.**

<b>Factor</b>	<b>Estándar</b>	<b>Indicador (Criterio a evaluar)</b>	
8. Verif. Perfil Egreso	17. Logro Compet.	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.
8. Verif. Perfil Egreso	17. Logro Compet.	48	La institución educativa evalúa el logro de las competencias establecidas en los estándares de aprendizaje de las diferentes áreas del currículo nacional.
8. Verif. Perfil Egreso	18. Seguimien . 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.
8. Verif. Perfil Egreso	18. Seguimien . Egresados	50	La institución educativa implementa estrategias para el seguimiento de egresados al concluir el nivel educativo evaluado.
8. Verif. Perfil Egreso	18. Seguimien . Egresados	51	La institución educativa entrega el diploma de egresado con mención en un área técnica a los estudiantes que concluyen satisfactoriamente el nivel secundario.

**Fuente:** Modelo de acreditación para IIEE de Educación Básica del SINEACE (2016).

**ANEXO N° 3**

**IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila”**

**Encuesta para la Selección de**  
**Indicadores de Gestión de la Calidad Prioritarios**

**OBJETIVOS:**

Recoger información para determinar los Indicadores de Gestión de Calidad prioritarios en la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila”.

**DATOS GENERALES:**

ESTRATO: • Directivo o Coordinador de Área. • Docente. • Administrativo. • Padre de Familia.

**NOTA:** La encuesta es ANONIMA.

**PREGUNTAS:** Según el estrato que le corresponda en el Listado adjunto, responda en la Tabla para cada indicador de calidad:  
¿En que medida el indicador tiene Prioridad para una buena gestión de calidad?  
(Marque con aspa X el casillero que corresponda a sus respuestas).

**Dimensión 1: GESTIÓN ESTRATÉGICA - Indicadores de Gestión de la Calidad.**

ESTRATO	Indicador (Criterio a evaluar)	Respuesta	
		Prioritario	Opcional
Directivo o Coord.	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.		
Directivo o Coord.	2 El PEI responde al perfil de egreso del estudiante y los enfoques transversales vigentes establecidos en el currículo nacional.		
Directivo o Coord.	3 El PEI es conocido e incorporado en el accionar de todos los miembros de la comunidad educativa.		
Directivo o Coord.	4 El PCI desarrolla los lineamientos pedagógicos basados en los enfoques transversales considerados en el PEI.		
Directivo o Coord.	5 El PCI diversifica el currículo nacional/regional con altas expectativas de desempeño de los estudiantes en todas las áreas.		
Directivo o Coord.	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		
Directivo o Coord.	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.		
Directivo o Coord.	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.		
Directivo o Coord.	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.		
Directivo o Coord.	10 La institución educativa gestiona información relevante para el logro de los objetivos institucionales y la mejora de los aprendizajes.		
Directivo o Coord.	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.		
Directivo o Coord.	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.		
Directivo o Coord.	13 La institución educativa implementa mecanismos para la prevención y manejo de conflictos y situaciones de violencia que afecten a los estudiantes.		

**Dimensión 2: FORMACIÓN INTEGRAL - Indicadores de Gestión de la Calidad.**

ESTRATO	Indicador (Criterio a evaluar)	Respuesta	
		Prioritario	Opcional
Docente.	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.		

Docente.	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.		
Docente.	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.		
Docente.	17	La institución educativa estimula, facilita y apoya el intercambio de experiencias pedagógicas y el trabajo colaborativo del equipo docente.		
Docente.	18	La institución educativa estimula, facilita y apoya la innovación pedagógica en el equipo docente y directivo.		
Docente.	19	La programación curricular recoge y articula las competencias del currículo diversificado (PCI) en cada grado y área.		
Docente.	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.		
Docente.	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.		
Docente.	22	La programación curricular organiza y articula coherentemente las competencias a lograr, las estrategias pedagógicas, los recursos y la evaluación.		
Docente.	23	La programación anual, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje se articulan coherentemente y orientan los procesos de enseñanza y aprendizaje.		
Docente.	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.		
Docente.	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.		
Docente.	26	Las estrategias pedagógicas implementadas generan un clima de confianza y respeto en el aula, necesario para el desarrollo de las competencias.		
Docente.	27	La institución educativa utiliza estándares de aprendizaje e implementa estrategias diferenciadas para evaluar y monitorear permanentemente el desempeño de los estudiantes.		
Docente.	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.		
Docente.	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.		
Docente.	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.		
Docente.	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.		
Docente.	32	La institución educativa implementa proyectos que permitan a los estudiantes desarrollar sus competencias para contribuir al desarrollo de la comunidad.		
Docente.	33	La institución educativa implementa acciones conjuntas con instituciones de la comunidad <sup>6</sup> : aprovechando los recursos humanos y materiales que contribuyan al logro de los aprendizajes y formación integral de los estudiantes.		
Administrativo	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.		
Administrativo	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.		
Administrativo	36	La institución educativa implementa estrategias de acompañamiento, orientación y seguimiento individual a los estudiantes que lo requieran.		
Administrativo	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.		
Administrativo	38	La institución educativa hace seguimiento al desempeño de los estudiantes que reciben servicios especializados de atención complementaria.		



**Dimensión 3: SOPORTE Y RECURSOS PARA LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS –  
Indicadores de Gestión de la Calidad.**

ESTRATO	Indicador (Criterio a evaluar)	Respuesta	
		Prioritario	Opcional
Docente o Administrativo	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.		
Docente o Administrativo	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.		
Docente o Administrativo	41 La institución educativa implementa acciones para la gestión de riesgos que permitan la prevención y respuesta ante situaciones de peligro, desastre y emergencia.		
Docente o Administrativo	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).		
Docente o Administrativo	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.		
Docente o Administrativo	44 La institución educativa gestiona el uso efectivo del tiempo desarrollando las actividades institucionales con sentido formativo.		
Docente o Administrativo	45 La institución educativa gestiona acciones de capacitación para el personal administrativo y/o de apoyo, de acuerdo a sus roles, funciones y necesidades.		
Docente o Administrativo	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.		

**Dimensión 4: RESULTADOS – Indicadores de Gestión de la Calidad.**

ESTRATO	Indicador (Criterio a evaluar)	Respuesta	
		Prioritario	Opcional
Directivo o Coord. o PF	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.		
Directivo o Coord. o PF	48 La institución educativa evalúa el logro de las competencias establecidas en los estándares de aprendizaje de las diferentes áreas del currículo nacional.		
Directivo o Coord. o PF	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.		
Directivo o Coord. o PF	50 La institución educativa implementa estrategias para el seguimiento de egresados al concluir el nivel educativo evaluado.		
Directivo o Coord. o PF	51 La institución educativa entrega el diploma de egresado con mención en un área técnica a los estudiantes que concluyen satisfactoriamente el nivel secundario.		

¡Muchas gracias por su colaboración!

Fecha: .....

## ANEXO Nº 4

### Resultados de la Encuesta para la Selección de Indicadores de Gestión de la Calidad Prioritarios

#### Dimensión 1: GESTIÓN ESTRATÉGICA – Tabulación de la Información.

Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	Directivos y Coordinadores (18)		Personal Administrativo (21)		Total	% Total
		Prioritario	Opcional	Prioritario	Opcional	Prioritario	Prioritario
1. PEI	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.	16	2			16/18	88.9
1. PEI	2 El PEI responde al perfil de egreso del estudiante y los enfoques transversales vigentes establecidos en el currículo nacional.	15	3			15/18	83.3
1. PEI	3 El PEI es conocido e incorporado en el accionar de todos los miembros de la comunidad educativa.	8	10			8/18	44.4
2. PCI	4 El PCI desarrolla los lineamientos pedagógicos basados en los enfoques transversales considerados en el PEI.	16	2			16/18	88.9
2. PCI	5 El PCI diversifica el currículo nacional/regional con altas expectativas de desempeño de los estudiantes en todas las áreas.	11	7			11/18	61.1
2. PCI	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	18	0			18/18	100.0
3. Liderazgo	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.	17	1			17/18	94.4
3. Liderazgo	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.	17	1			17/18	94.4
3. Liderazgo	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.	7	11			7/18	38.9
4. Información TD	10 La institución educativa gestiona información relevante para el logro de los objetivos institucionales y la mejora de los aprendizajes.	14	4			14/18	77.8
4. Información TD	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.	12	6			12/18	66.7
5. Clima Instit.	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.	15	3	17	4	32/39	82.1
5. Clima Instit.	13 La institución educativa implementa mecanismos para la prevención y manejo de conflictos y situaciones de violencia que afecten a los estudiantes.	13	5	14	7	27/39	69.2

#### Dimensión 2: FORMACIÓN INTEGRAL – Tabulación de la Información.

Factor	Indicador (Criterio a evaluar)	Personal Docente (30)		Personal Administrativo (21)		Total	% Total
		Prioritario	Opcional	Prioritario	Opcional	Prioritario	Prioritario
6. Desarrollo Profes.	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.	25	5			25/30	83.3
6. Desarrollo Profes.	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.	28	2			28/30	93.3
6. Desarrollo Profes.	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.	18	12			18/30	60.0

6. Desarrollo Profes.	17	La institución educativa estimula, facilita y apoya el intercambio de experiencias pedagógicas y el trabajo colaborativo del equipo docente.	23	7			23/30	76.7
6. Desarrollo Profes.	18	La institución educativa estimula, facilita y apoya la innovación pedagógica en el equipo docente y directivo.	24	6			24/30	80.0
7. Programación Curric.	19	La programación curricular recoge y articula las competencias del currículo diversificado (PCI) en cada grado y área.	26	4			26/30	86.7
7. Programación Curric.	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.	25	5			25/30	83.3
7. Programación Curric.	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.	13	17			13/30	43.3
7. Programación Curric.	22	La programación curricular organiza y articula coherentemente las competencias a lograr, las estrategias pedagógicas, los recursos y la evaluación.	27	3			27/30	90.0
7. Programación Curric.	23	La programación anual, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje se articulan coherentemente y orientan los procesos de enseñanza y aprendizaje.	27	3			27/30	90.0
7. Programación Curric.	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.	11	19			11/30	36.7
8. Estrategias Pedag.	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.	23	7			23/30	76.7
8. Estrategias Pedag.	26	Las estrategias pedagógicas implementadas generan un clima de confianza y respeto en el aula, necesario para el desarrollo de las competencias.	26	4			26/30	86.7
9. Monitor. Eval. Dese. Estud.	27	La institución educativa utiliza estándares de aprendizaje e implementa estrategias diferenciadas para evaluar y monitorear permanentemente el desempeño de los estudiantes.	19	11			19/30	63.3
9. Monitor. Eval. Dese. Estud.	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.	23	7			23/30	76.7
9. Monitor. Eval. Dese. Estud.	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.	27	3			27/30	90.0
10. Trabaj. Conjunto Familias	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.	12	18			12/30	40.0
10. Trabaj. Conjunto Familias	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.	12	18			12/30	40.0
11. Trabaj. Conjunto Comunid.	32	La institución educativa implementa proyectos que permitan a los estudiantes desarrollar sus competencias para contribuir al desarrollo de la comunidad.	26	4			26/30	86.7
11. Trabaj. Conjunto Comunid.	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.	21	9			21/30	70.0
12. Tutoría	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.	27	3	13	8	40/51	78.4
12. Tutoría	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.	28	2	12	9	40/51	78.4
12. Tutoría	36	La institución educativa implementa estrategias de acompañamiento, orientación y seguimiento individual a los estudiantes que lo requieran.	28	2	14	7	42/51	82.3
13. Serv. Atención Complement.	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.	21	9	10	11	31/51	60.8
13. Serv. Atención Complement.	38	La institución educativa hace seguimiento al desempeño de los estudiantes que reciben servicios especializados de atención complementaria.	20	10	13	8	33/51	64.7

**Dimensión 3: SOPORTE Y RECURSOS PARA LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS –  
Tabulación de la Información.**

Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	Personal Docente (30)		Personal Administrativo (21)		Total	% Total
		Prioritario	Opcional	Prioritario	Opcional	Prioritario	Prioritario
14. Gestión Infraestr.	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.	26	4	13	8	39/51	76.5
14. Gestión Infraestr.	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.	25	5	15	6	40/51	78.4
14. Gestión Infraestr.	41 La institución educativa implementa acciones para la gestión de riesgos que permitan la prevención y respuesta ante situaciones de peligro, desastre y emergencia.	27	3	18	3	45/51	88.2
15. Gestión Recursos Aprendiz.	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).	11	19	11	10	22/51	43.13
15. Gestión Recursos Aprendiz.	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.	27	3	12	8	39/51	76.5
15. Gestión Recursos Aprendiz.	44 La institución educativa gestiona el uso efectivo del tiempo desarrollando las actividades institucionales con sentido formativo.	15	15	14	7	30/51	58.8
16. Desarr. Capacidad. Pers. Adm.	45 La institución educativa gestiona acciones de capacitación para el personal administrativo y/o de apoyo, de acuerdo a sus roles, funciones y necesidades.			19	2	19/21	90.5
16. Desarr. Capacidad. Pers. Adm.	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.			16	5	16/21	76.2

**Dimensión 4: RESULTADOS – Tabulación de la Información.**

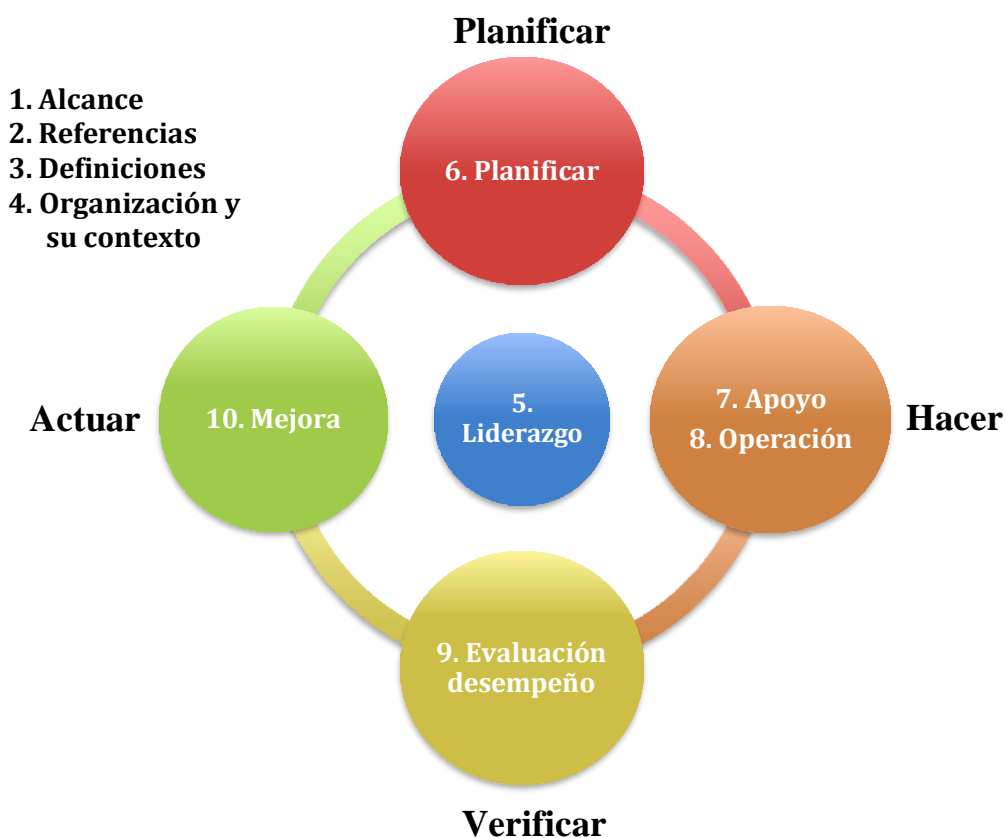
Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	Directivos y Coordinadores (18)		Padres de Familia (122)		Total	% Total
		Prioritario	Opcional	Prioritario	Opcional	Prioritario	Prioritario
17. Logro Compet.	47 La institución educativa establece y define mecanismos institucionalizados de evaluación del logro del perfil de egreso del estudiante tomando como referente el perfil de egreso del currículo nacional.	18	0	83	39	101/140	72.1
17. Logro Compet.	48 La institución educativa evalúa el logro de las competencias establecidas en los estándares de aprendizaje de las diferentes áreas del currículo nacional.	16	2	75	47	91/140	65.0
18. Seguimien. 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.	13	5	63	59	76/140	54.3
18. Seguimien. Egresados	50 La institución educativa implementa estrategias para el seguimiento de egresados al concluir el nivel educativo evaluado.	10	8	52	70	62/140	44.3
18. Seguimien. Egresados	51 La institución educativa entrega el diploma de egresado con mención en un área técnica a los estudiantes que concluyen satisfactoriamente el nivel secundario.	8	10	98	24	106/140	75.7

**ANEXO Nº 5**  
**IE Nº 0523 “Luisa del Carmen del Águila”**  
**Distrito La Banda de Shilcayo, Región de San Martín**  
**Sistema de Gestión de la Calidad**

**I. Alcance.**

**El Alcance** del presente Sistema de Gestión de Calidad está centrada en la aplicación del Circulo de Deming a la I. E. Nº 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”, ubicada en el distrito de La Banda de Shilcayo, en la provincia y Región de San Martín. El Sistema a sido diseñado para ésta IE, pero su estructura puede aplicarse a otras instituciones educativas públicas peruanas, principalmente las ubicadas en el mismo distrito.

El presente Sistema de Gestión de Calidad (S.G.C.) de la Institución Educativa “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”, incluye los estándares e indicadores de calidad prioritarios que aseguran la prestación del Servicio Educativo de calidad. El S.G.C. está estructurado conforme a los requisitos y lineamientos planteados en la norma ISO 9001:2015, en este documento se especifica la interacción de los procesos por medio de los cuales se establecen las actividades del Sistema, se realiza una descripción del compromiso Institucional con el fin de satisfacer las necesidades educativas de los estudiantes y padres de familia, como de las partes interesadas.



**Figura 1.** Estructura del Sistema de Gestión de la Calidad.

### **Sustento Teórico.**

El Sistema de Gestión de Calidad se sustenta teóricamente en el Modelo de Gestión de la Calidad para IIEE públicas peruanas del nivel Básico Regular, propuesto en la Tesis Doctoral del mismo nombre tomando como estudio de caso la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila”, la aplicación del Modelo en un S.G.C. permitirá la implementación y seguimiento de la calidad en el tiempo.

El Modelo teórico, a su vez se fundamenta en:

1. *El Modelo de Acreditación para Instituciones de Educación Básica*, elaborado por el SINEACE en el 2016, propuesto en base a: la Ley General de Educación N° 28040, la Ley del SINEACE N° 28740, El Currículo Nacional de la Educación Peruana y el Proyecto Educativo Nacional; las mismas que son su sustento legal. Los aspectos más resaltantes se resumen a continuación:

- El Modelo de Acreditación del SINEACE, analiza la Institución Educativa en cuatro dimensiones: gestión estratégica; formación integral; soporte y recursos para los procesos pedagógicos; y resultados.
- Cada Dimensión se divide en Factores y éstos a su vez en Estándares. En total se considera 8 Factores y 18 Estándares.
- Los Estándares del Modelo del SINEACE tienen en total 106 criterios a evaluar los mismos que nos permiten elaborar los correspondientes indicadores de gestión de los procesos para el Modelo de Gestión de Calidad de IIEE públicas peruanas.

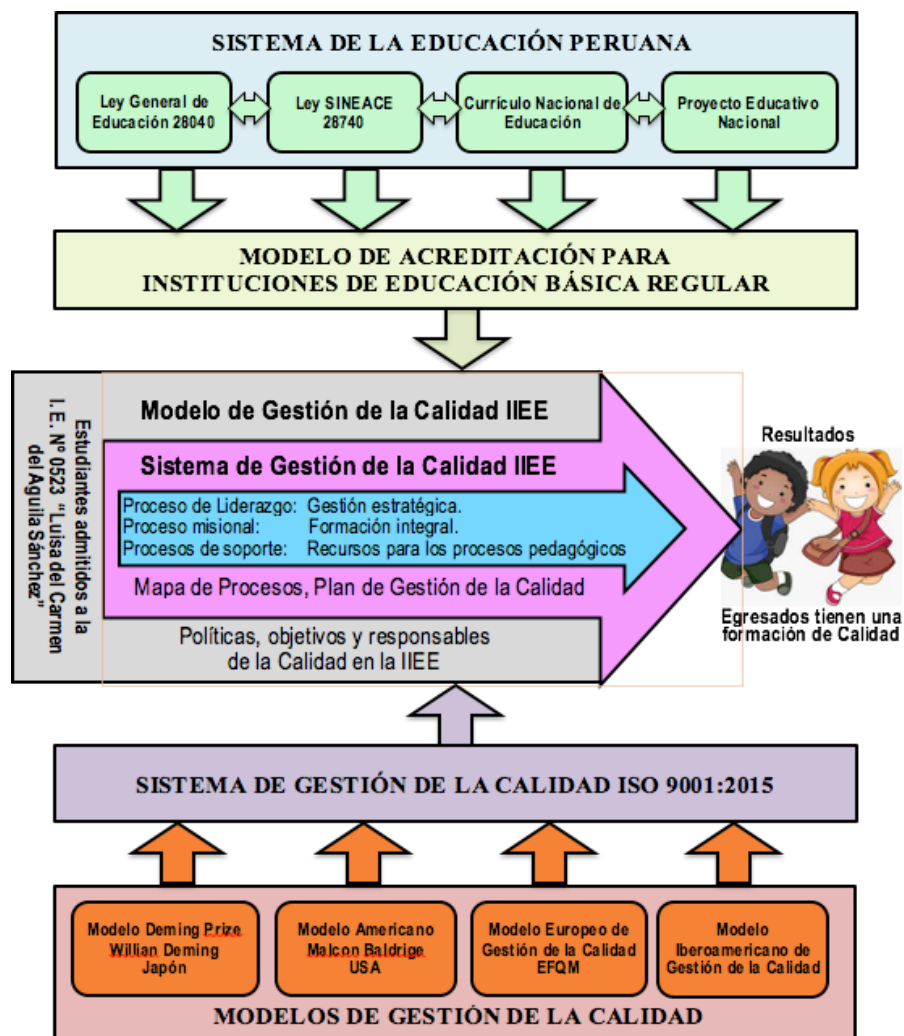
2. *Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015*, Las normas ISO son un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa o institución en sus distintos ámbitos. La alta competencia acentuada la importancia que ha ido tomando la opinión de los consumidores o usuarios, ha propiciado que dichas normas, pese a su carácter voluntario, hayan ido ganando un gran reconocimiento y aceptación internacional. Las normas ISO son establecidas por el Organismo Internacional de Estandarización (ISO), y se componen de estándares y guías relacionados con sistemas y herramientas específicas de gestión aplicables en cualquier tipo de organización.

la norma ISO 9001:2015 se publicaron el 23 de septiembre de 2015 y trae consigo cambios muy importantes que deben considerarse para la gestión de la calidad, como es el caso de las instituciones educativas. Esta norma se alinea con el SGC de una empresa o institución. Enumeramos algunas características de las normas ISO:2015 que se incluirán en la investigación:

- Estructura: 1. Alcance. 2. Referencias normativas. 3. Términos y definiciones. 4. Contexto de la organización. 5. Liderazgo. 6. Planificación. 7. Apoyo o Soporte. 8. Operaciones. 9. Evaluación del desempeño. 10. Mejora.
- El contexto de la organización, se refiere al contexto entendiendo las necesidades y expectativas de las partes interesadas, así como estableciendo el alcance del SGC.
- El liderazgo y compromiso, incluye las políticas, los roles, responsabilidades y autoridad.
- La planificación incluye las acciones para abordar los riesgos y las oportunidades, los objetivos de la calidad y el control del cambios.
- El apoyo o soporte, contiene los recursos, la comunicación y la información documentada.

- Las operaciones cuentan con su propia planificación y control, con los requisitos para los productos y servicios, el diseño y desarrollo de los mismos, control de los procesos, control de insumos y productos.
- La evaluación del desempeño, es el seguimiento, medición, análisis y evaluación, por un sistema de auditorías internas y la revisión de la dirección.
- Las desviaciones deben ser corregidas en un plan de mejora continua.

3. *Indicadores de Gestión de Calidad Prioritarios*, El modelo de Gestión de la Calidad para IIEE públicas peruanas del nivel Básico Regular, postula que su elaboración y aplicación mediante un Sistema de Calidad, sustentado en los estándares de calidad del SINEACE, entonces se propiciará la mejorará de la calidad de las instituciones educativas del Distrito La Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín. El S.G.C. es una herramienta que le permite a la Institución Educativa planear y ejecutar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con estándares de calidad, los cuales son medidos y monitoreados a través de los indicadores de gestión de calidad orientados a la satisfacción de los usuarios.



**Figura 2.** Modelo de Gestión de la Calidad.

## II. Referencias.

### Información General.

- Nombre: IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”.
- Nivel: Primaria y Secundaria.
- Código Modular: 789172
- Dirección: Jirón Nueva Venecia s/n.
- Centro Poblado: San Juan.
- Distrito: La Banda de Shilcayo.
- Provincia: San Martín.
- Región: San Martín.
- Ubigeo: 220909.
- Área: Urbana.
- Categoría: Escolarizado.
- Género: Mixto.
- Turno: Continuo sólo en la mañana.
- Tipo: Pública de gestión directa.
- Promotor: Pública – Sector Educación.
- Ugel: UGEL San Martín.
- Estado: Activo.

### Reseña Histórica.

La Institución Educativa N°. 0523”, fue creado el 18 de abril del año 1990, mediante Resolución Directoral USE N°. 0196 en el Asentamiento Humano “San Juan” comprensión del distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Departamento de San Martín en un ambiente alquilado y solventado por los padres de familia y autoridades de la localidad. Por acuerdo de Asamblea de Padres de Familia se traslada su celebración al mes de agosto. Inició su funcionamiento como escuela unitaria, bajo la dirección y conducción de la Profesora Elina Rengifo Ramírez, quien tuvo a su cargo 34 alumnos: 16 varones y 18 mujeres. En el año de 1991 nuestra institución educativa incrementa el número de docentes como el número de grados: 27 alumnos en el 1º grado y 32 alumnos en el 2do. Grado. A inicios del año 1992 ya cuenta con el primer, segundo y tercer grado respectivamente. Situación que preocupa a la directora como a los padres de familia por la falta de aulas que ocasionaría este incremento poblacional, en marzo del mismo año se desdobra el 1º grado en 2 secciones, ante este incremento poblacional la Directora en coordinación con los padres de familia alquilan un local más amplio ubicado en el Jirón José Carlos Mariátegui del Asentamiento Humano “San Juan”.

El año 1993 la Unidad de Servicios Educativos de Tarapoto encarga la Dirección a la profesora Norith Pinchi Gatica, por el cese de la profesora Elina Rengifo Ramírez. A partir de 1994 la Institución Educativa se convierte en escuela polidocente completo porque brinda atención en los 6 grados del nivel primaria cada uno con su respectivo profesor de aula. De esta manera se trabajó los años 96 y 97 respectivamente, durante estos dos años transcurridos nuevamente se siente la preocupación de la Directora , profesores y padres de familia debido a la carga docente que se tenía por grados, tal preocupación motivó a la Dirección a gestionar un local propio para nuestra institución, y gracias a la perseverancia, se logró la donación de un terreno de 5 000 m<sup>2</sup>, por parte del distinguido ciudadano del distrito: Señor Edilberto Reátegui Hidalgo, situado en los jirones Prolongación Recreo y Venecia de la Asociación de Vivienda “Nueva Venecia”. Contando con el terreno, a inicios del año



1998 se logra gestionar y aprobar un proyecto consistente en la construcción de 3 aulas y 2 servicios higiénicos, cuya ejecución estuvo a cargo de la Asociación de Municipalidades (AMRESAM) en convenio con los padres de familia, Municipalidad distrital y Municipalidad provincial de San Martín.

El año 2000 se dio inicio a las actividades educativas en ambientes y mobiliarios nuevos. A partir de marzo del año 2002, hasta la fecha viene ocupando el cargo de Director en condición de nombrado por concurso público el Profesor Héctor Velasco Soriano, quién logró gestionar la creación del nivel Inicial el año 2004 mediante R.D. UGEL N°. 2982 y el nivel secundario con R.D. UGEL N°. 2210 del 2007. El año 2003 y 2004 continúa la construcción de aulas con el apoyo de la Municipalidad distrital de la Banda de Shilcayo, el Gobierno Regional de San Martín y los padres de familia.

Desde inicios del año 2008 ocupa el cargo de Sub Director nombrado en la institución el profesor Hildebrando García Paredes. El 2009 con la cuota de asociado de los padres de familia se construye un ambiente destinado para la sala de innovaciones pedagógicas, lo cual se está implementando en forma progresiva para beneficio de los niños(as) y jóvenes de la Institución. El año 2010 con el apoyo de FONCODES y el Ministerio de la Mujer se construyen tres aulas y servicios higiénicos para los niños y niñas del II y III ciclo de Educación Básica.

Al 2014 contamos con 108 alumnos del nivel Inicial distribuidos en 4 secciones, 484 alumnos del nivel Primaria en 15 secciones; y 230 alumnos del nivel Secundaria con 10 secciones. Vienen trabajando en nuestra Institución Educativa 04 docentes del nivel Inicial, 20 docentes del nivel primaria y 16 docentes del nivel secundaria. Además contamos con dos auxiliares de educación, un profesor del aula de innovaciones solventado con recursos de la PAFA; 03 trabajadores de servicio y 1 guardián.

El 24 de agosto de 2015, nuestra Institución Educativa estará cumpliendo 25 años de creación al servicio de la niñez y la juventud, cultivando capacidades, conocimientos, valores y actitudes para ser personas de bien en la sociedad.



**Figura 3.** La I.E N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”.

### III. Términos y Definiciones.

**ISO9001:2015** utiliza una serie de definiciones ligadas a la gestión de la calidad, que deben ser comprendidas por la organización:

1. **Organización:** Persona o grupo de personas que tienen sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para el logro de sus objetivos.
2. **Parte interesada:** Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o una actividad (por ejemplo clientes, propietarios, personal de la organización, proveedores, competidores...)
3. **Requisito:** Necesidad o expectativa que está establecida, generalmente implícita u obligatoria.
4. **Sistema de gestión:** Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas y procesos para lograr estos objetivos.
5. **Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel.
6. **Eficacia:** Grado en que las actividades planificadas se realizan y alcanzan los resultados planificados.
7. **Política:** Intenciones y dirección de una organización expresadas formalmente por la alta dirección.
8. **Objetivo:** Resultado que deba conseguirse. En el contexto de la norma de gestión de calidad, los objetivos son establecidos por la organización, coherentes con la política de calidad, para lograr resultados específicos.
9. **Riesgo:** Efecto de la incertidumbre.
10. **Competencias:** capacidad de aplicar los conocimientos y habilidades para lograr los resultados deseados.
11. **Información documentada:** Información requerida a ser controlada y mantenida por una organización y el medio en el que es contenida.
12. **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
13. **Rendimiento:** resultado medible
14. **Contratar externamente:** crea un arreglo donde una organización externa realiza parte de la función o del proceso de una organización.
15. **Seguimiento:** determinar el estado de un sistema, un proceso, o una actividad.
16. **Medición:** proceso para determinar un valor.
17. **Auditoría:** proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia de auditoria y evaluarlas de manera objetiva para determinar el grado en que se cumplen los criterios.
18. **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
19. **Inconformidad:** No cumplimiento de un requisito.

20. **Acción correctiva:** acciones para eliminar una no conformidad.
21. **Acciones correctivas:** acciones para eliminar la causa de una no conformidad y para prevenir la recurrencia.
22. **Mejora continua:** actividad recurrente para mejorar el rendimiento.
23. **Participación activa:** involucrarse en los objetivos compartidos y contribuir a ellos.
24. **Contexto de la organización:** entorno empresarial, combinación de factores internos y externos y de condiciones que pueden afectar al enfoque de una organización, a sus productos, servicios e inversiones y partes interesadas.
25. **Función:** Papel a desempeñar por una unidad designada por la organización.
26. **Cliente:** Persona u organización que podría o no recibir un producto o un servicio destinado a esta persona u organización, o requerido por ella.
27. **Proveedor/prestador:** persona u organización, o persona que proporciona un producto o servicio.
28. **Mejora:** Actividad para aumentar el desempeño.
29. **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
30. **Gestión de la calidad:** Gestión con respecto a la calidad. Incluye el establecimiento de una política de calidad y unos objetivos de calidad.
31. **Sistema:** Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan
32. **Infraestructura:** Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.
33. **Sistema de gestión de calidad:** Sistema de gestión con respecto a la calidad.
34. **Política de la calidad:** Política con respecto de la calidad, que generalmente es coherente con la política global de la organización, alineándose con ella.
35. **Estrategia:** Actividades planificadas para lograr un objetivo.
36. **Objeto:** Entidad o cualquier cosa que puede percibirse o imaginarse (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema, recurso...), tanto materiales como imaginarios.
37. **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características, inherentes de un objeto, cumple con los requisitos.
38. **Requisito legal:** Requisito obligatorio especificado por un organismo legislativo.
39. **Requisito reglamentario:** Requisito obligatorio especificado por una autoridad que recibe el mandato de un organismo legislativo.
40. **Defecto:** No conformidad relativa a un uso previsto o especificado.
41. **Trazabilidad:** Capacidad para seguir el histórico, la aplicación o la localización de un objeto.
42. **Innovación:** Proceso resultante de un objeto nuevo o sustancialmente cambiado (puede ser el sistema de gestión, un proceso, un producto...).

- 43. **Contrato:** Acuerdo vinculante.
- 44. **Diseño y desarrollo:** Conjunto de procesos que transforma los requisitos para un objeto en requisitos más detallados.
- 45. **Objetivo de la calidad:** Objetivo relativo a la calidad (generalmente basado en la política de calidad de la organización).
- 46. **Elemento de salida:** Resultado de un proceso.
- 47. **Producto:** Elemento de salida, que es un resultado de actividades donde ninguna de ellas se lleva a cabo necesariamente en la interfaz entre el proveedor y el cliente.
- 48. **Servicio:** Elemento de salida intangible que es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente. Un servicio, generalmente, lo experimenta el cliente.
- 49. **Datos:** Hechos acerca de un objeto.
- 50. **Información:** Datos que poseen significado.
- 51. **Evidencia objetiva:** Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo (a través de observación, medición, ensayo u otros medios. En el ámbito de la auditoría se compone de registros, declaraciones de hechos y otra información, que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables).
- 52. **Sistema de información:** Red de canales de comunicación utilizados dentro de una organización.
- 53. **Conocimientos:** Recopilación de información disponible que es una creencia justificada y que tiene grado elevado de certeza de ser verdadera.
- 54. **Verificación:** Confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva, de que se han cumplido los requisitos especificados.
- 55. **Validación:** Confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación prevista.
- 56. **Retroalimentación:** Opiniones, comentarios y expresiones de interés por un producto, un servicio o un proceso de tratamiento de quejas.
- 57. **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas.
- 58. **Queja:** Expresión de insatisfacción hecha a una organización, relativa a su producto o servicio, o al propio proceso de tratamiento de quejas, donde explícita o implícitamente se espera una respuesta o resolución.
- 59. **Programa de auditoría:** Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.
- 60. **Criterios de auditoría:** Conjunto de políticas, información documentada, o requisitos utilizados como referencia frente a la que se compara la evidencia de la auditoría.
- 61. **Evidencia objetiva de la auditoría:** Registros, declaraciones de hecho o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.
- 62. **Hallazgos de la auditoría:** Resultados de la evaluación de la evidencia de auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría. Los hallazgos indican la

conformidad o no conformidad, así como las oportunidades de mejora o registrar buenas prácticas.

- 63. **Concesión:** Autorización para utilizar o liberar un producto o servicio que no es conforme con los requisitos especificados.
- 64. **Liberación:** Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso.
- 65. **Característica:** Rasgo diferenciador. Puede ser inherente o asignada, cualitativa o cuantitativa, física, sensorial, de comportamiento, de tiempo, ergonómica, funcional...
- 66. **Indicador del desempeño:** Métrica del desempeño. Característica que tiene un impacto significativo en la realización del elemento de salida y la satisfacción del cliente.
- 67. **Determinación:** Actividad para descubrir una o más características y sus valores característicos.
- 68. **Revisión:** Determinación de la conveniencia, adecuación y eficacia de un objeto para alcanzar unos objetivos establecidos.
- 69. **Equipo de medición:** Instrumento de medición, software, patrón de medición, material de referencia, o equipos auxiliares o combinación de ellos, necesarios para llevar a cabo un proceso de medición.

## IV. Contexto de la Organización.

El contexto interno de la I.E. es el siguiente:

### Misión.

Brindar una educación democrática, obligatoria, gratuita, integral, de calidad, con equidad, pertinencia y calidez humana, en los distintos tipos, niveles y modalidades, con transparencia y rectitud.

### Visión.

En el 2021 la I.E. N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” ofrece la formación de seres humanos íntegros, incluyentes, eficientes, que favorecen la cohesión y la paz social en el marco de un desarrollo sustentable, con equidad en la pluriculturalidad e interculturalidad y vida laboral estable.

### Valores.

Los valores son esenciales para el cumplimiento de la misión y visión, y establece el compromiso de todos los actores de la institución educativa de conocerlos, difundirlos, y practicarlos en el quehacer diario dentro y fuera de la institución educativa:

- **Responsabilidad.** Responder por los actos generados en la toma de decisiones, previniendo y previniendo los efectos del propio comportamiento a partir de una decisión propia.
- **Honradez.** Trabajar de acuerdo con las funciones asignadas a los puestos con claridad y constancia, siendo íntegros, honestos y responsables; ofreciendo calidad en los servicios, siendo eficientes, eficaces y transparentes en el manejo de los recursos, respetando las normas establecidas, actuando de manera ejemplar y promoviendo este valor hacia toda la Secretaría de Educación.
- **Honestidad.** Establecer la congruencia a partir del sentir, pensar, decir y actuar de los servidores públicos en concordancia con los objetivos de la educación.
- **Respeto.** Fomentar el reconocimiento de la dignidad e integridad de las personas, fundamentándola en el actuar y en el reconocimiento de la existencia de la diversidad del pensamiento.
- **Disciplina.** Dirigir y regular las acciones de la institución de conformidad con el marco jurídico, las disposiciones administrativas y las políticas de la propia institución y de las autoridades estatales.
- **Igualdad.** Ofrecer un servicio diferenciado para cada grupo social, pero con el objetivo común de favorecer el desarrollo integral y su búsqueda por alcanzar una mejor y mayor calidad de vida.
- **Liderazgo.** Fortalecer la capacidad de los servidores públicos para prever, resolver y atender problemas y asuntos comunes, conforme a principios de justicia y ética plasmados en las normas aplicables, con el reconocimiento de los equipos de trabajo a partir de su confianza, participación, disposición y convicción.
- **Actitud de servicio.** Enfocar la energía personal a la consecución de los fines de la educación pública, de manera consciente, generando utilidad y provecho a los usuarios, atendiéndoles con oportunidad, eficiencia y actitud positiva.
- **Compromiso.** Obligarse a sí mismo, a partir del propio código moral y ético, a cumplir con las políticas, misión, visión y objetivos de la institución.
- **Democracia.** Ofrecer servicios diferenciados a cada segmento social, independientemente de sus cualidades individuales, estatus o patrimonio, con el objetivo común de lograr una mejor calidad de vida.

## Política de Calidad

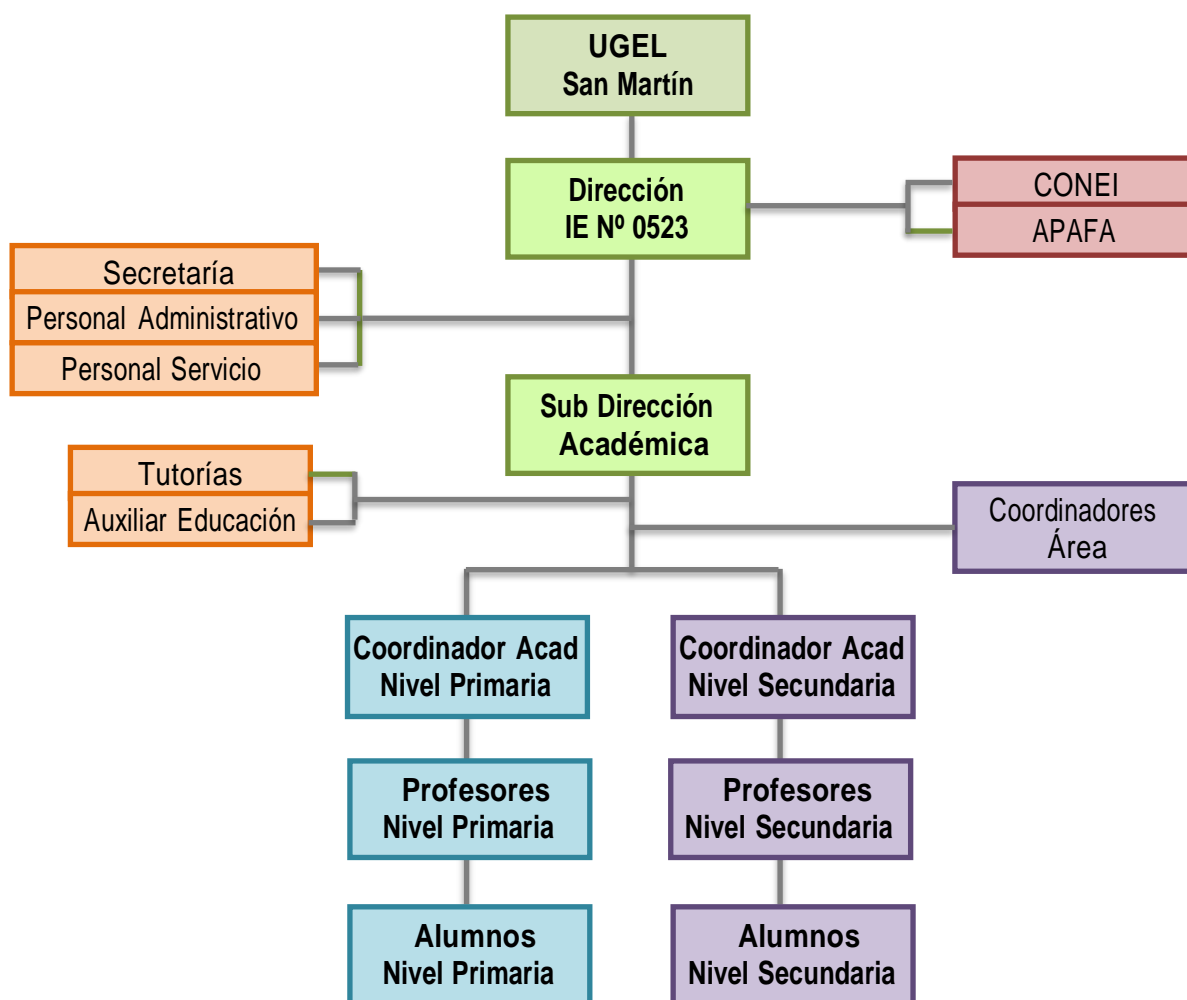
Los directivos, docentes y personal administrativo de la Institución Educativa N° 0523 “Luisa de Carmen del Águila Sánchez” tenemos el compromiso de honor de mejorar continuamente el la gestión institucional, el desempeño académico y el desarrollo del modelo pedagógico, la atención a los usuarios internos y externos, y la conservación del medio ambiente, para lograr un servicio de calidad orgullo y satisfacción de estudiantes y padres de familia.

## Objetivos de la Gestión de Calidad

- Acrecentar la satisfacción en los miembros de la Comunidad Educativa.
- Ejecutar con eficacia el PEI, el PAT y el PCIE.
- Desarrollar nuestros servicios con calidad.
- Cumplir la normatividad legal aplicable a la Institución Educativa.
- Mejorar continuamente los procesos establecidos en el Mapa de Procesos.
- Capacitar las competencias del personal de la Institución,

## Organización de I.E.

La estructura se presenta en el organigrama.



**Figura 4.** Organigrama de la I.E N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”.

### **Mapa de Procesos.**

La Institución Educativa N° 0523 “Luisa de Carmen del Águila Sánchez”, establece un mapa de procesos para facilitar los servicios de calidad.

Las entradas están determinadas por las necesidades de los usuarios, éstos son los futuros estudiantes y padres de familia, también se consideran las partes interesadas como es la comunidad del Distrito de La Banda en la Provincia y Región de San Martín.

El Proceso de Gestión Estratégica, se centraliza en la Dirección y Sub Dirección Académica, quienes desarrollan y ejecutan los procesos de liderazgo, planificación y la mejora continua.

Los Procesos de Formación Integral (llamado también proceso misional), interviene en la formación de los estudiantes en los niveles de primaria y secundaria, los coordinadores de área dirigen estas operaciones, las áreas (integradas por coordinadores y docentes) planifican y ejecutan el PCI así como las programaciones anuales. La Formación Integral es el eje articulador de nuestra misión y del SGC, apoyada por el proceso de soporte.

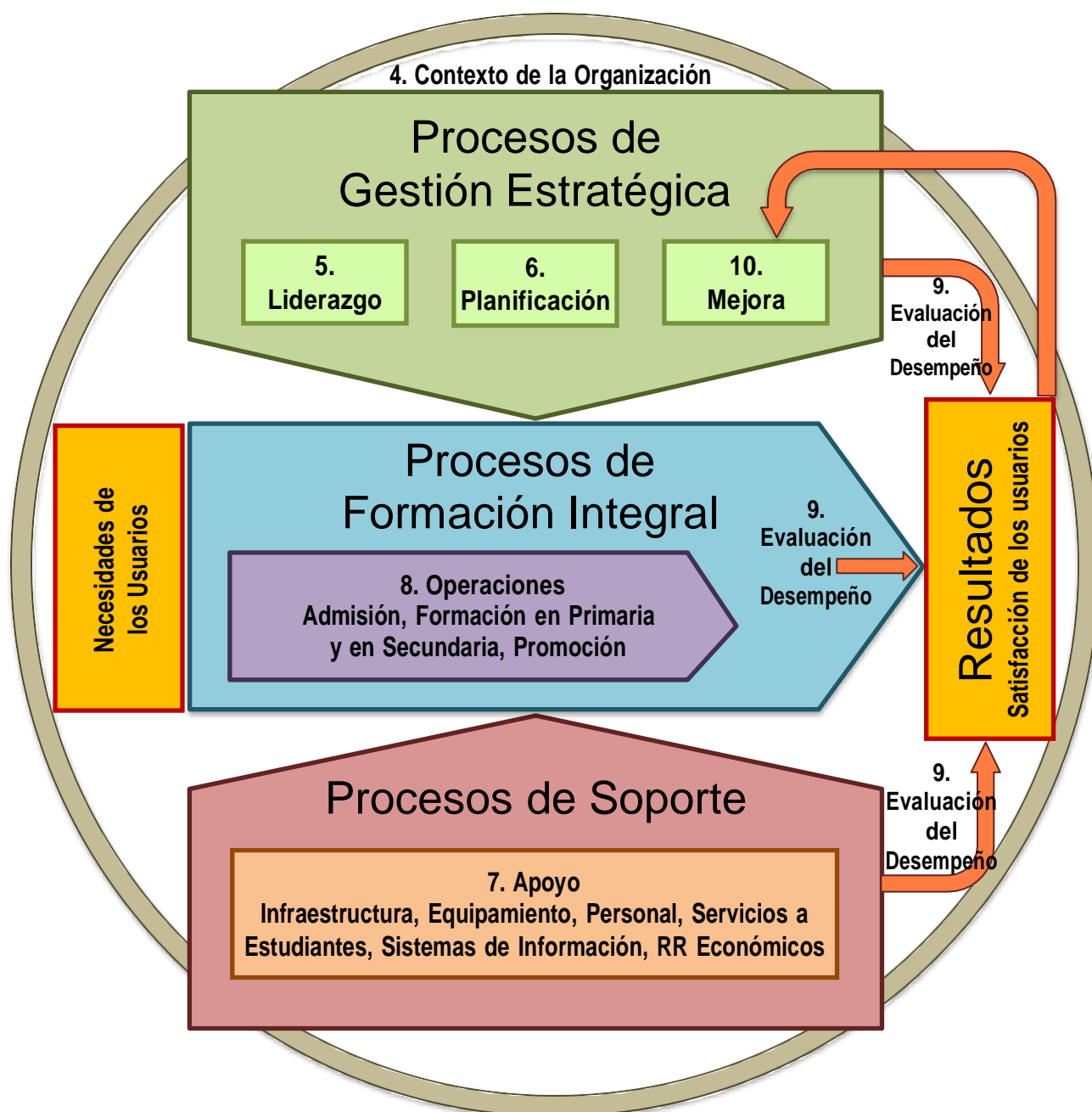
Los procesos de soporte, apoyan a la formación integral de los estudiantes, en ellos se encuentra el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento, los procedimientos que ejecutan el personal de servicio, los sistemas de información, los recursos económicos, etc.

En la salida del proceso se encuentra los usuarios satisfechos, ellos son los egresados con una formación integral de calidad quienes aportaran en beneficio personal y de su comunidad, con la aceptación de sus padres de familia.

La evaluación de los desempeños de cada uno de los procesos se vuelve tangible y medible en los resultados, éstos servirán para establecer los planes de mejora continua que permitirán corregir las desviaciones. La medición se hace en función a los indicadores de gestión de calidad en cada una de las dimensiones de la institución educativa: Dimensión N° 1 Gestión Estratégica con 11 indicadores, Dimensión N° 2 Formación Integral 21 indicadores, Dimensión N° 3 Recursos para los Procesos Pedagógicos tiene ocho indicadores, y la Dimensión N° 4 Resultados con cuatro indicadores.

La Figura N° 5 muestra el Mapa de Procesos de la Institución Educativa.





**Figura 5.** Mapa de Procesos de la I.E N° 0523 "Luisa del Carmen del Águila Sánchez".

## V. Liderazgo.

La alta dirección demuestra su liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad, que se plasma en los siguientes detalles:

- a) tomando responsabilidad de la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- b) asegurando que se establezca la política de calidad y los objetivos de la calidad y que estos sean compatibles con la dirección estratégica y el contexto de la organización;
- c) asegurando que la política de la calidad es comunicada, entendida y aplicada dentro de la organización;
- d) asegurando la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;
- e) promoviendo la toma de conciencia del enfoque basado en procesos;
- f) asegurando que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;
- g) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad a implantar;
- h) asegurando que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;
- i) involucrando, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión;
- j) promoviendo la mejora continua;
- k) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo aplicado a sus áreas de responsabilidad.

De igual manera la alta dirección demuestra su liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

- a) se determinan y se cumplen los requisitos del cliente y las normas y reglamentarios aplicables;
- b) se determinan y se tratan los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad del servicio educativo y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) se mantiene la atención enfocada en proporcionar de manera coherente servicios que cumplen los requisitos de los estudiantes y padres de familia, y las normas legales y reglamentarios aplicables;
- d) se mantiene la atención puesta en aumentar la satisfacción del cliente.

El liderazgo y compromisos de la Institución Educativa se efectuará, delega parte de las responsabilidades en los líderes de cada uno de procesos, de esta manera se puede ejecutar los planes con mayor eficacia.

En el organigrama se observa con claridad de los líderes que la institución educativa tiene para dirigir sus procesos; a continuación se da una breve descripción de las funciones principales de cada uno de ellos.

### **Liderazgo en los Procesos de Gestión Estratégica.**

Están dirigidos por el Director, el Subdirector Académico quienes tienen la responsabilidad de la elaboración (compartida y socializada), ejecución y control del Proyecto Educativo Institucional PEI y del Plan de Mejoramiento Continuo. Asumen también la carga burocrática administrativa y de gestión de los recursos necesarios para el cumplimiento de los procesos con calidad.

### **Liderazgo en los Procesos de Formación Integral.**

Los líderes son los coordinadores de área y profesores, responsables de la planificación, ejecución, monitoreo y mejoramiento de los procesos de formación en los niveles de primaria y secundaria. Deberán desarrollar el Proyecto Curricular PCI, las sesiones de aprendizaje, y otros documentos necesarios para un desarrollo pedagógico que garanticen una formación de calidad; asegurando la satisfacción de los estudiantes y padres de familia.

### **Liderazgo en los Procesos de Soporte.**

El apoyo a los procesos pedagógicos, se da con subprocesos de tutoría, de mantenimiento y renovación de infraestructura, de servicios a los estudiantes, de control de disciplina, etc. En cada una de ellas se contarán con líderes que se desempeñen con eficiencia.

### **Liderazgo en el Proceso de Resultados y Mejoramiento**

El resultado obtenido en la Evaluación del Desempeño deben canalizarse a un Comité de Calidad, encargado de elaborar, dirigir y supervisar la aplicación de Planes de Mejoras en cada macro y micro proceso; de esta manera se garantiza el mejoramiento continuo.

## **VI. Planificación.**

### **Objetivos estratégicos.**

Los objetivos estratégicos contenidos en el PEI de la institución educativa orientan la adecuada planificación, éstos son:

- Lograr una formación integral de la persona mediante el desarrollo armónico de todas sus potencialidades físicas, psicológicas, socioculturales y trascendentes.
- Desarrollar en el estudiante las habilidades necesarias en lógica y matemática, que le permita desenvolverse adecuadamente en el mundo.
- Ofrecer una formación académica que contribuya al crecimiento intelectual de los estudiantes estimulando la creatividad y la innovación.
- Educar a los alumnos desde la realidad social, cultural y académica, en dialogo con las formas de vida, costumbres y tradiciones de la sociedad en que se desenvuelven.
- Utilizar adecuadamente las tics en los procesos de investigación, enseñanza y aprendizaje.
- Crear hábitos de trabajo para poder afrontar las nuevas situaciones y participar en la transformación y preservación de su medio ambiente.
- Desarrollar sistemas de cooperación y alianzas estratégicas con diversas instituciones para mejorar la calidad educativa y la condición profesional de los docentes.
- Promover la práctica de valores a partir de un ambiente democrático donde haya vivencia de los derechos humanos, generando una cultura de paz.

### **Planificación**

El planeamiento estratégico de la institución están contenidos en diversos documentos que se enumeran a continuación.

#### **PLANIFICACIÓN EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

- Proyecto Educativo Institucional PEI.
- Plan de Trabajo Anual PAT.

#### **PLANIFICACIÓN EN LOS PROCESOS DE FORMACIÓN INTEGRAL**

- Proyecto Curricular de la Institución Educativa PCI.
- Programación Académica de las Asignaturas.
- Sesiones de Aprendizaje.
- Programa de Actualización y Capacitación Docente.

#### **PLANIFICACIÓN EN LOS PROCESOS DE SOPORTE**

- Proyecto de mejora y ampliación de la infraestructura.
- Proyectos de adquisiciones de equipamiento y material pedagógico.

## VII. Apoyo a los Procesos Pedagógicos

### Provisión de Recursos Económicos.

Los recursos directamente recaudados por emisión de certificados constancias y otros; y de los fondos la APAFA, por aportes de los padres de familia; sirven para financiar los materiales de enseñanza y mantenimiento de la infraestructura escolar.

### Personas.

El desarrollo de las actividades directivas y pedagógicas está a cargo de 36 docentes: 20 en el nivel primario y 16 en el secundario. Además se cuenta con dos auxiliares de educación y un profesor del aula de innovación. Tres trabajadores de servicio y un guardián.

Por ser una institución educativa pública, los haberes de los directivos, profesores y personal administrativo, son pagados por la Dirección Regional de Educación San Martín, perteneciente al Ministerio de Educación. Con excepción de los haberes del profesor del aula de innovación que es asumido por la APAFA.

### Ambiente de Trabajo.

La alta Dirección ha asumido una actitud positiva por la convivencia, facilitando la conformación de una cultura escolar con valores compartidos; como respuesta, la convivencia escolar presenta actitudes y comportamientos que de armonía necesaria para los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

### Infraestructura.

La institución educativa tiene 20 aulas, incluida el aula de innovación, en buen estado y con el equipamiento adecuado como son: pizarras, carpetas y materiales pedagógicos. Las aulas tienen ventilación e iluminación que corresponde a sus fines.



**Figura 6.** Infraestructura de la I.E N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”.

## VIII. Operaciones en la Formación Integral

El presente apartado esta referido a los procesos de formación integral en los niveles primario y secundario. Los procesos están dirigidos por los profesores de aula y de asignaturas, quienes siguen el modelo académico establecido en la Proyecto Curricular del Centro y en la programación de las propias asignaturas; esta programación se traduce en las sesiones de aprendizaje; la evaluación es una de las actividades de la docencia que permite monitorear como se dan los procesos de enseñanza aprendizaje en las aulas; el mejoramiento toma en cuenta las evaluaciones de los educandos para establecer estrategias y métodos didácticos que permitan corregir los procesos. Los adolescentes, al culminar la secundaria, ya deberán estar en condiciones de llegar a un nivel superior en el ámbito de los aprendizajes fundamentales, que son los objetivos de las operaciones de formación integral.

La competencia lectora les permitirá, entre otras cosas, formular hipótesis sobre el contenido a partir de los indicios, la introducción, el índice, el apéndice, el epílogo, la nota al pie de página y las referencias bibliográficas que ofrece el texto; así como deducir el tema central, subtemas, la idea principal, tesis, argumentos y conclusiones en textos de estructura compleja y diversidad temática.

Su competencia sobre convivencia ciudadana, les permite actuar con autonomía ante situaciones de maltrato, aun si pueda afectarse su imagen frente al grupo; y también rechazar situaciones derivadas de prejuicios o estereotipos en contra de personas y grupos culturales.

En la competencia sobre indagación científica, podrán reconocer situaciones susceptibles de ser investigadas, problematizarlas y formular preguntas e hipótesis, diseñar estrategias para hacer una investigación o procesar información fiable y relevante de distintas fuentes y mediante distintos procedimientos.

En cualquier ámbito en que se desenvuelvan, las generaciones de hoy requieren aprender a actuar e interactuar con otros demostrando autoestima y autonomía, a favor del propio bienestar físico y emocional. Además, necesitan aprovechar las oportunidades demostrando emprendimiento; así como cuidar su cuerpo a través del ejercicio físico y adecuadas prácticas de salud y nutrición a lo largo de la vida.

También deben ejercer de manera plena su ciudadanía, mostrando que saben convivir, participar, deliberar y actuar con responsabilidad por el bien común. Todo ello reforzado por competencias que les ayude a comprender su presente desde una mirada histórica, espacial y ambiental, así como económica.

Aprenden a comunicarse eficazmente a través de distintos lenguajes, una competencia indispensable para su desarrollo personal y la convivencia social. No es menos importante que logren expresarse artísticamente y apreciar los productos del arte; o que sepan usar la ciencia y la tecnología para mejorar la calidad de vida de las personas, tanto como la matemática en la vida cotidiana, en el trabajo o en la propia ciencia y tecnología.

## IX. Evaluación del Desempeño.

En este punto, la institución educativa determina:

- Qué es lo que necesita seguimiento y como medirlo (cual es el estándar y que indicadores utilizar).
- Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según sea aplicable, para asegurar resultados válidos.
- Cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición.
- Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.
- Quien o quienes son los responsables de hacer el seguimiento y la medición.

Para conseguir tales requisitos se elaboraron los cronogramas para cada dimensión institucional, mostrados en las siguientes tablas:

**Tabla 1. Evaluación del Desempeño de la Dimensión 1: Gestión Estratégica.**

Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	Método de Seguimiento	Fecha de Seguimiento	Fecha de Evaluación	Responsable
1. PEI pertinente y orientador	1. PEI considera las características y demandas	Análisis documental	Abril	Mayo	Comité de Calidad y Alta Dirección
	2. PEI responde al perfil de egreso				
2. PCI coherente diversificado y orientador de los procesos pedagógicos	4. PCI desarrolla lineamientos pedagógicos	Análisis documental	Abril	Mayo	Comité de Calidad y Alta Dirección
	5. PCI diversifica el currículo				
	6. PCI orienta procesos de enseñanza y aprendizaje				
3. Liderazgo pedagógico	7. Directivos gestiona organización centrada en aprendizajes y formación	Entrevista	Junio	Julio	Comité de Calidad y Alta Dirección
	8. Directivos trabajan de manera colaborativa y transparente				
4. Información para la Toma de Decisiones	10. IE gestiona información para logro de objetivos y mejora de aprendizajes	Entrevista	Junio	Julio	Comité de Calidad y Alta Dirección
	11. IE analiza y hace uso de información para implementar planes de mejora				
5. Buen Clima Institucional	12. IE promueve comunicación, respeto, participación, valoración y reconocimiento	Encuesta	Junio	Julio	Comité de Calidad y Alta Dirección
	13. IE implementa la prevención y manejo de conflictos y de violencia				

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Tabla 2. Evaluación del Desempeño de la Dimensión 2: Formación Integral.**

Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	Método de Seguimiento	Fecha de Seguimiento	Fecha de Evaluación	Responsables
6. Desarrollo profesional docente.	14. IE diagnostica potencialidades y necesidades para atender a los estudiantes	Encuesta	Junio	Julio	Subdirección Académica, Coordinadores de Área y Docentes
	15. IE gestiona fortalecimiento de competencias docentes				
	16. IE acompaña a docentes y monitorea los procesos				
	17. IE estimula, facilita y apoya experiencias pedagógicas de docentes				
	18. IE estimula, facilita y apoya innovación pedagógica docente y directivo				
7. Programación curricular pertinente.	19. Progr. curricular recoge y articula las competencias del currículo diversificado	Encuesta	Junio	Julio	Subdirección Académica, Coordinadores de Área y Docentes
	20. Progr. curricular considera actividades y estrategias enseñanza y aprendizaje				
	22. Progr. curricular organiza competencias, estrategias, recursos y evaluación				
	23. Programación anual, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje se articulan				
8. Implementación de estrategias pedagógicas	25. Estrategias pedag. son coherentes con las competencias a lograr	Encuesta	Junio	Julio	Subdirección Académica, Coordinadores de Área y Docentes
	26. Estrategias pedag. generan un clima de confianza y respeto en el aula				
9. Monitoreo y evaluación del desempeño de los estudiantes	27. IE utiliza estándares de aprendizaje e implementa estrategias diferenciadas	Encuesta	Trimestral	Trimestral	Subdirección Académica, Coordinadores de Área y Docentes
	28. IE implementa estrategias pedagógicas de evaluación				
	29. IE adecúa práctica pedagógica, en base a potencialidades y necesidades				
11. Trabajo Conjunto con la Comunidad	32. IE implementa proyectos que permitan a estudiantes desarrollar competencias	Encuesta	Trimestral	Trimestral	Subdirección Académica, Coordinadores de Área y Docentes
	33. IE implementa acciones conjuntas con instituciones de la comunidad				
12. Tutoría	34. IE identifica necesidades de los estudiantes y sus conflictos	Encuesta	Trimestral	Trimestral	Subdirección Académica, Coordinadores de Área y Docentes
	35. IE desarrolla tutoría grupal en base a necesidades y/o conflictos identificados				
	36. IE implementa estrategias de acompañamiento y seguimiento individual				
13. Servicio de Atención Complementaria	37. IE gestiona acceso de estudiantes a servicios de atención complementaria	Encuesta	Trimestral	Trimestral	Coordinadores de Área y Personal Administrativo
	38. IE hace seguimiento al desempeño de los estudiantes que reciben servicios				

**Fuente:** Elaboración Propia.



**Tabla 3. Evaluación del Desempeño de la Dimensión 3: Soporte y Recursos para los Procesos Pedagógicos.**

Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	Método de Seguimiento	Fecha de Seguimiento	Fecha de Evaluación	Responsable
14. Gestión de la infraestructura	39. IE implemente acciones de mejora, cuidado y mantenimiento de la Infraestructura	Verificación de ejecución de proyectos	Trimestral	Trimestral	Alta Dirección
	40. IE da acceso de docentes y estudiantes a ambientes				
	41. IE implementa acciones para la gestión de riesgos				
15. Gestión de recursos para el desarrollo y el aprendizaje	42. IE gestiona y/o desarrolla recursos innovadores para el aprendizaje	Verificación de ejecución de proyectos	Trimestral	Trimestral	Subdirección Académica, Coordinadores de Área y Docentes
	43. IE implementa acciones de mejora, cuidado y mantenimiento de equipos y materiales				
	44. IE gestiona el uso efectivo del tiempo				
16. Desarrollo de capacidades del personal de apoyo y/o Administrativo	45. IE gestiona acciones de capacitación para el personal administrativo	Verificación de ejecución de proyectos	Anual	Anual	Comité de Calidad y Alta Dirección
	46. IE realiza seguimiento al desempeño del personal administrativo				

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 4. Evaluación del Desempeño de la Dimensión 4: Resultados.**

Estándar	Indicador (Criterio a evaluar)	Método de Seguimiento	Fecha de Seguimiento	Fecha de Evaluación	Responsable
17. Logro Competencias de estudiantes	47. IE establece mecanismos de evaluación del logro del perfil de egreso	Encuesta	Trimestral	Trimestral	Subdirección Académica, Coordinadores de Área y Docentes
	48. IE evalúa el logro de las competencias según estándares de aprendizaje				
18. Seguimiento Egresados	49. IE implementa estrategias para evaluar nivel satisfacción de PPFF y estudiantes	Encuesta	Anual	Anual	Comité de Calidad y Dirección
	51. IE entrega el diploma de egresado con mención en un área técnica				

Fuente: Elaboración Propia.

Es necesario desarrollar cada uno de los instrumentos del Método de Seguimiento para una estandarización de lo actuado.

## X. Mejora Continua.

La incorporación de un plan de mejora continua contribuye a elevar la efectividad, la eficacia y la adaptabilidad del sistema de gestión en la institución educativa, el mismo que se implementará para corregir las desviaciones de aquellos estándares e indicadores que no son conformes.

Se adoptará el siguiente esquema:

**Tabla 5. Esquema de un Plan de Mejora Continua.**

Estándar	Indicador (Criterio a mejorar)	Problema	Análisis de causas	Mejora a implementar	Fecha de implementación	Responsables

**Fuente:** Elaboración Propia.

Una vez se desarrollan la Tabla anterior se tendrá la información para generar el plan de mejoramiento en un adecuado Plan de Mejoramiento y realizar las acciones correspondientes para su implementación, es importante definir el tiempo y los responsables y el financiamiento, ya que será información útil para realizar el seguimiento del mismo.

**ANEXO N° 6**

**IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila”**

**Encuesta a Expertos para Validar la Propuesta**

**OBJETIVOS:**

Validar la propuesta de Modelo y Sistema de Gestión de la Calidad de la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez.

**DATOS GENERALES:**

Años de experiencia profesional en Gestión de la Calidad..... ,

Grado académico más alto: .....

**NOTA:** La encuesta es ANONIMA.

Adjunto al presente formato se le alcanza un Modelo Teórico y un Programa de Gestión Curricular (sustentado en el modelo) para la gestión de la formación en competencias genéricas de los estudiantes de la Escuela Profesional de Ingeniería en Computación e Informática.

Dicho programa deberá aplicarse con el desarrollo del nuevo Diseño Curricular por Competencias que la Escuela Profesional se encuentra elaborando.

Después de la lectura de los documentos adjuntos, le solicitamos pueda responder las siguiente encuesta marcando con un aspa X en la parte valorativa de las siguientes tablas.

Nº	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA IIEE PÚBLICAS PERUANAS DEL NIVEL BÁSICO REGULAR	No	En poca medida	En gran medida	Si
1	¿Tiene fundamento teórico?				
2	¿Las teorías propuestas son vigentes o aplicables al modelo?				
3	El modelo ¿esta elaborado para la realidad Lambayecana?				
4	Las características del modelo ¿tienen relación con las teorías que la sustentan?				
5	¿El esquema es representativo de la descripción del modelo?				
6	¿Usted está de acuerdo con el Modelo?				

Nº	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”	No	En poca medida	En gran medida	Si
1	¿Está de acuerdo con la estructura del Programa?				
2	¿Es pertinente el fundamento del Programa?				
3	¿Los objetivos del Programa son adecuados?				
4	¿Es factible la aplicación del Programa?				
5	¿Considera que el Programa tendrá éxito en su aplicación?				
6	¿Usted está de acuerdo con el Programa?				

¡Muchas gracias por su colaboración!

Fecha: .....

## ANEXO N° 7

### IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila” Resultados de la Encuesta a Expertos para Validar la Propuesta

N°	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA IIEE PÚBLICAS PERUANAS DEL NIVEL BÁSICO REGULAR	No	En poca medida	En gran medida	Si
1	¿Tiene fundamento teórico?				3
2	¿Las teorías propuestas son vigentes o aplicables al modelo?				3
3	El modelo ¿esta elaborado para la realidad San Martinense?			1	2
4	Las características del modelo ¿tienen relación con las teorías que la sustentan?			2	1
5	¿El esquema es representativo de la descripción del modelo?			2	1
6	¿Usted está de acuerdo con el Modelo?			2	1
RESULTADO PORCENTUAL		0%	0%	39%	61%

N°	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”	No	En poca medida	En gran medida	Si
1	¿Está de acuerdo con la estructura del SGC?				3
2	¿Es pertinente el fundamento del SGC?				3
3	¿Los objetivos del SGC son adecuados?			1	2
4	¿Es factible la aplicación del SGC?		1	2	
5	¿Considera que el SGC tendrá éxito en su aplicación?		2	1	
6	¿Usted está de acuerdo con el SGC?				3
RESULTADO PORCENTUAL		0%	17%	22%	61%