



SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL IESPP “MFGB”



Responsable del Área de Calidad: A. Veni Medina Chávez

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	03
I. FUNDAMENTOS LEGALES.....	04
II. FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS.....	05
III. FUNDAMENTOS EPISTÉMICOS.....	07
3.1. Enfoque sistémico de la gestión.....	07
3.2. Gestión de la calidad.....	08
3.3. Mapa de procesos de la formación docente.....	13
3.4. Sistema de gestión de la calidad.....	17
IV. MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	19
4.1. Representación gráfica del modelo.....	21
4.2. Objetivos del modelo.....	22
4.3. Dinámica del modelo.....	22
4.4. Componentes del modelo.....	24
4.5. Ciclo de gestión del modelo.....	26
V. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	35
5.1. Presentación.....	35
5.2. Descripción y funcionamiento de la metodología.....	36
5.3. Aparato conceptual que sustenta la metodología.....	39
5.4. Etapas de la metodología.....	45
5.5. Aplicación de la metodología al proceso de autoevaluación.....	46

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

La era del conocimiento exige al futuro docente desarrollar sus facultades mentales y habilidades para hacer frente a los cambios sin precedentes producido por los adelantos en las comunicaciones, el avance científico y técnico, que ha dado origen a un mundo globalizado en continuo cambio. Antes de la globalización las entidades educativas formaban profesionales y ciudadanos para un mundo estable y predecible; la era del conocimiento y de la informática exige formar ciudadanos para vivir en un mundo impredecible y en continuo cambio, este nuevo paradigma exige a las instituciones y profesionales no solo a reciclarse y renovarse sino a una mejora continua. En tal sentido los países de todo el mundo han establecido políticas de medición de la calidad educativa a través de procesos de acreditación institucional y certificación de competencias profesionales.

En el ámbito local, la formación docente debe responder a las necesidades de las clases excluidas, como es el caso de los quechuas hablantes de la zona rural y los círculos de pobreza urbano marginal. A nivel nacional debe contribuir al desarrollo del país en sus diferentes aspectos dentro de un clima de paz y democracia.

La mejora de la calidad de la Educación Superior requiere de una cultura y un clima organizacional adecuado con el compromiso académico y la responsabilidad social de formar profesionales de alta calidad de acuerdo a las exigencias académicas, tecnológica, científicas, humanísticas del mundo actual, así como de correctos procesos de autoevaluación que conduzcan al planeamiento y ejecución de proyectos de mejora continua, para lo cual es indispensable tener un sistema de gestión de la calidad.

El sistema propuesto pretende contribuir a mejorar la gestión de la calidad educativa del IESP "Monseñor Francisco Gonzales burga" mediante una metodología de gestión de la calidad, sustentada en un modelo teórico, que tiene como fundamentos la teoría de sistemas, las normas internacionales de calidad ISO 9000 y sus modificatorias, principios de la gestión de la calidad, el nuevo modelo de acreditación planteado por el SINEACE, los modelos de calidad reconocidos internacionalmente y la normatividad vigente. La metodología propuesta es una guía para el proceso de autoevaluación de carreras, pero puede aplicarse indistintamente a cualquier proceso formativo, a macro procesos, como la evaluación del plan curricular de una carrera, así como a una sesión de aprendizaje, desempeño docente, proceso de matrícula, etc. En todos estos procesos está presente el ciclo de calidad: planificación, ejecución, evaluación y mejora.

I FUNDAMENTOS LEGALES

La Ley N° 28044, Ley General de Educación, establece los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano; que es complementada por D.S. N° 009 – 2005 – ED Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, mediante el cual se norma la gestión educativa en el Perú.

La nueva Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes, en la que se establece las normas para el licenciamiento y acreditación de carreras profesionales.

Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), y su Reglamento aprobado con Decreto Supremo N° 018-2007-ED (Ministerio de Educación 2007)- norma los procesos de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa a través del SINEACE, y sus órganos operadores cuya competencia alcanza a los diferentes niveles del sistema educativo, y tiene como finalidad mejorar la calidad educativa.

La Presidencia del Consejo de Ministros PCM (2013), mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, orientada al servicio del ciudadano, en donde recomienda, que en forma obligatoria la administración pública debe virar de la gestión por funciones a la gestión por procesos, y presupuesto por resultados, políticas que se fundamentan en las Normas de Calidad de la ISO 9000.

Decreto Supremo N° 016 – 2015 – MINEDU Aprueban la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, en el que se plantea la exigencia en la calidad del servicio que prestan las instituciones de educación superior, no solo es una norma, sino una consecuencia de su propia naturaleza que comprometa la formación integral de los profesionales y el desarrollo del país.

II. FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS

Para Bunge (1999) existen tres visiones de la sociedad: individualista, holística y sistémica. Según los individualistas, una sociedad no es más que una colección de individuos, sostiene que, para atender una sociedad, es necesario y suficiente averiguar quiénes son y que hacen los miembros de esa sociedad y tienen por principio ético que los intereses individuales tienen prioridad sobre cualquier otro interés. Los holistas por el contrario afirman, que la sociedad es un todo inanalizable, que no se puede entender si se lo descompone o analiza en sus partes y las relaciones entre sus partes, sostienen que el único interés legítimo es la totalidad de la sociedad, que puede ser el estado, la nación, la comunidad, la iglesia, etc. Los individuos no serían más que instrumentos de esa totalidad y deberían ponerse a su servicio, sacrificando todos sus intereses personales. Los sistémicos sostienen que los individuos, las personas, son miembros de los sistemas sociales, los que se caracterizan por poseer propiedades supraindividuales, tales como la eficiencia (o ineficiencia), la estabilidad (o inestabilidad) y la estructura social. A diferencia de los holistas, consideran que los sistemas no pueden entenderse a menos que se los analice en sus componentes individuales, y la conducta individual no se puede entender al menos que se lo ubique en una red social o sistema social; es decir, nosotros hacemos a la sociedad y la sociedad nos hace a nosotros. Sostienen, así como hay valores individuales también los hay sociales.

Para Popper (1973) y otros pensadores de renombre mundial, el holismo filosófico es anticientífico, por el hecho que sostiene que un todo, no puede ser objeto de estudio científico, no permite el análisis, no es posible observar o describir un trozo del mundo o de cualquier cosa, porque si cogemos un organismo y lo trasladamos pierden muchas de sus propiedades; si lo matamos es un organismo inerte que es totalmente diferente. Pero la ciencia necesita fijar su objeto de estudio, limitar una porción de la realidad para su estudio; en estas acciones, es cierto que pierden propiedades, pero permanecen las propiedades que interesan en la investigación.

El enfoque sistémico prácticamente reúne a los holistas, racionalistas e individualistas, el enfoque sistémico permite el análisis y la síntesis, al igual que los holistas sostiene que la suma de las partes es diferente al todo, permite la visión total de los fenómenos, pero también la de sus partes, todos sus componentes de su estructura están en íntima relación y lo más importante se autorregula e

interactúa con su medio ambiente. **Estas son las razones, que, en el presente modelo, se trate la gestión desde la perspectiva de la teoría de sistemas,**

Entre las principales concepciones filosóficas del mundo están la metafísica y la dialéctica, la primera se identifica con la física newtoniana que considera al universo espacio – tiempo estático, predeterminado y sin cambios; y la segunda se identifica con la física cuántica que concibe al universo como complejo, caótico, en continuo movimiento y cambio, que se rige por el principio de indeterminación de Heisenberg. Los paradigmas filosóficos del mundo influyen en todas las dimensiones del conocimiento, en la economía en la ciencia, la política, sociología, entre otras. Así la educación memorística, bancaria, con normas rígidas, se fundamenta en la concepción metafísica, ya que se educa para un mundo platónico, estático sin cambios, pues según Aristóteles la esencia de las cosas no se puede cambiar, por ejemplo, no se puede cambiar la esencia del hombre ya que es eterna e inmutable.

En el caso de la gestión, los modelos han ido evolucionando, desde el modelo formativo de Taylor y Fayol de la década de los 80 caracterizado por ser rígido, abstracto y determinista; hasta los modelos modernos de carácter sistémico, más flexibles y concretos, como el modelo de calidad total, reingeniería y lingüístico; y últimamente los que se fundamentan en las investigaciones de Helton Mayo sobre las relaciones interpersonales. En el modelo formativo predomina la concepción metafísica; ya que se caracteriza por ser abstracto, determinado, racionalista, seguro, rígido, autoritario, de arriba hacia abajo, homogéneo unidimensional y centralista. En cambio, en los últimos modelos de gestión tienden a la concepción dialéctica del mundo, ya que se caracteriza por ser concretos, indeterminados, inciertos, de abajo hacia arriba, flexibles, diversos y multidimensionales.

III. FUNDAMENTOS EPISTÉMICOS

A partir de las fuentes consultadas, se evidencia la necesidad de que se desarrolle una metodología para mejorar la gestión de la calidad de los procesos de formación docente, sustentado en un modelo teórico que tenga en cuenta la concepción dialéctica del mundo, la normatividad vigente, la teoría de sistemas, las normas internacionales de calidad y los modelos de gestión de calidad.

3.1. ENFOQUE SISTÉMICO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Sobre la definición de sistema no existe un consenso, se dan tantas definiciones como autores. Así para James y Senn (1999, P.11) “sistema es un conjunto de componentes que interaccionan entre si para lograr un objetivo común”. Para Alvarado (1998, P. 44) “sistema viene hacer el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que interactúan para alcanzar determinados propósitos, construyendo un entre total concreto y abstracto”. Para los fines del presente trabajo tomaremos como referencia la definición que nos da Chiavenato (2000, P. 361); quien da la siguiente definición de sistema:

- Un conjunto de elementos
- Dinámicamente relacionados
- Formando una actividad
- Para alcanzar un objetivo
- Operando sobre datos/energía/materia
- Para proveer información/energía/materia

Chadwick (1978) idéntica los siguientes elementos en cualquier sistema educativo:

Estructura. - Es el ordenamiento físico o conceptual de los elementos que conforman el sistema. Todo proceso consta de entradas, procesos, productos o salidas y medio ambiente, además está presente el proceso de control y realimentación; cada sistema puede contener uno o más subsistemas, así mismo cada elemento puede ser un sistema. Por ejemplo cada país tiene su propio sistema educativo, podemos hablar de la estructura del diseño de los

sistemas de Estados Unidos, Francia y Perú; cada uno de estos macro sistemas está compuesto de miles de subsistemas, por ejemplo un centro educativo es un microsistema, que a su vez está compuesto por sub sistemas, que puede ser el administrativo, el sistema de gestión pedagógica, etc. En todos estos sistemas está presente los elementos básicos de la estructura.

Entradas. - son los elementos que ingresan al sistema procedente del ambiente. Muchos de ellos se consumen en el proceso o se incorporan al producto, por lo que se les llama también insumo. En el sistema educativo, las demandas estarán dadas por las demandas sociales (necesidades), las políticas educativas, el currículo (plan de estudios), los alumnos, los docentes y no docentes, los recursos materiales (infraestructura), los recursos financieros, etc. No todos los insumos pueden ser admitidos en el sistema, existe un proceso de selección o codificación que realizan un analista de insumos para simplificar y seleccionar los insumos más significativos, debiendo actuar como sensor para captar los cambios que se van dando en estos.

Proceso. - Es el conjunto de acciones para transformar los insumos y dar como resultado los productos. En este caso se trata de transformar al ser humano a través del proceso docente educativo; Estos procesos pueden ser mentales, como pensar, planear, aprender, enseñar. Mecánicos, como operar una máquina, y metal – mecánico, como probar, como escribir, etc. En el caso del hombre, las actividades del proceso están acondicionadas por factores de índole fisiológicos, psicológicos o ambientales. En el sistema educativo este proceso podría sintetizarse en operaciones o procesos académicos (investigación, planificación, enseñanza, supervisión, etc) y administrativos (planificación, organización, dirección y control).

Salidas. - Son el resultado del procesamiento o transformación de las entradas. Las salidas del sistema, al igual que las entradas, pueden adoptar la forma material (personas o cosas), energía, información, conocimiento, competencias y habilidades.

Las salidas pueden tipificarse en : Productos que son los bienes y servicios que el sistema produce; es el objetivo básico u operativo del sistema. Así, en el caso de la educación, el producto principal estará constituido por el egresado del grado, nivel, modalidad; o

profesional debidamente formado en cuanto a competencias y perfiles. En el caso de los pedagógicos las salidas son los egresados y servicios educativos que oferta la institución. A nivel de sistema educativo nacional, el producto final de la educación estará dado por el progreso social del país.

Retroalimentación. - (feed back, retroacción, retroinformación): es la función de control y regulación del sistema mediante el retorno de información, que permite aumentar, modificar, mantener o cambiar la operación, con el fin de lograr productos compatibles con los patrones de referencia preestablecidos.

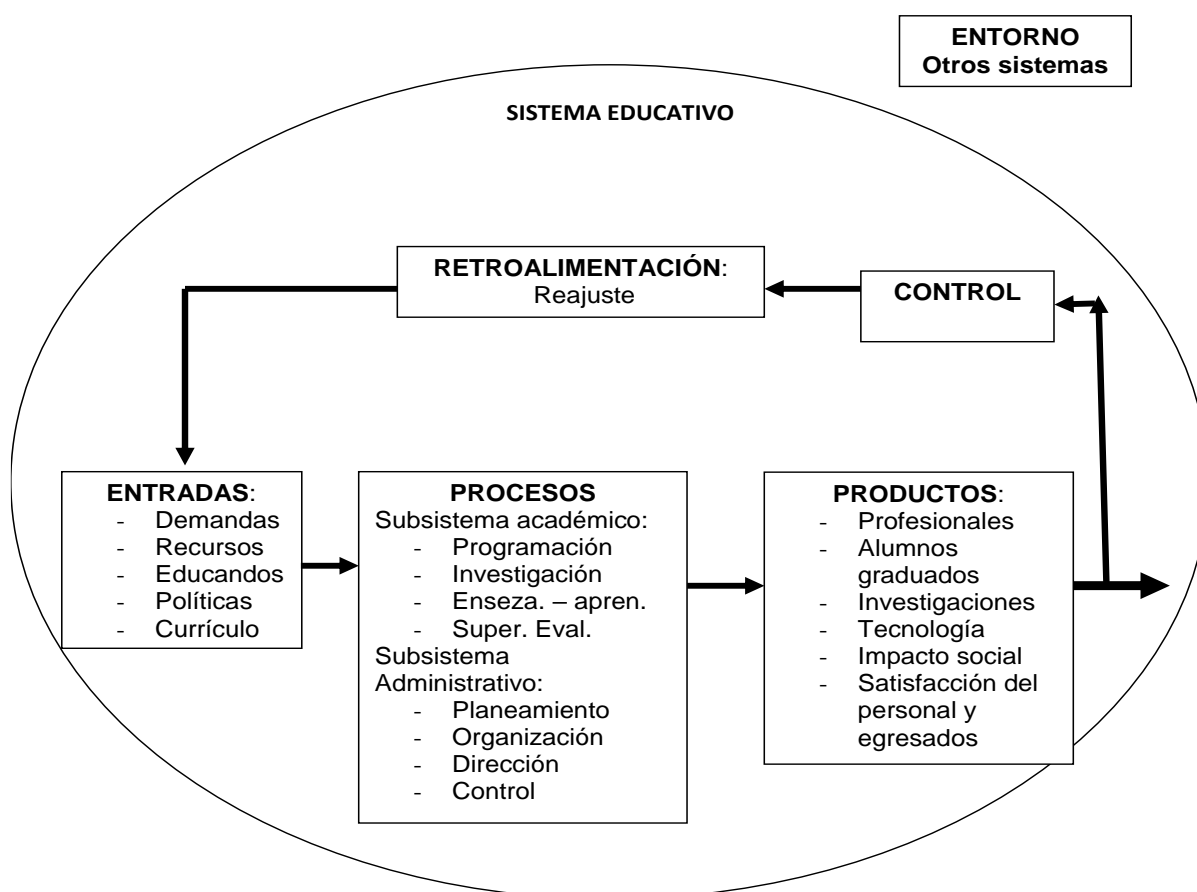


Figura 1: fuente propia

La gestión educativa es perfectamente comprensible si lo enfocamos desde la teoría de sistemas, al considerar las instituciones educativas como sistemas abiertos, el ambiente que lo rodea es el contexto socio cultural, con el que está en continua interacción. Todo lo que

está al interior de la institución educativa es su contexto interno. La gestión relaciona ambos contextos.

El contexto externo está constituido por todo lo exterior a la organización, es el medio donde se dan las entradas y salidas del sistema. En términos de gestión educativa, el entorno externo de las instituciones educativas lo constituyen los clientes, proveedores, egresados, padres de familia, las otras organizaciones sociales, leyes y normas, la sociedad, políticas educativas, ambiente ecológico, etc. La organización no puede existir sin su entorno porque se nutre y vive de él. Por ello, la relación de las instituciones educativas con su entorno es de suma importancia; es por eso que entre las dimensiones de la formación docente está la proyección comunitaria y la formación profesional, en esta última se busca la aplicación práctica del conocimiento para transformar la realidad dentro y fuera del sistema. Sin embargo, todavía existen universidades e institutos encerrados en sus muros, sin ninguna proyección a las comunidades que los rodean; en el caso del Perú, las relaciones de las instituciones educativas con su entorno tienden a ser de carácter pasivo (descripción del conocimiento del entorno) más que activo (interacción concreta con el entorno). Desde el punto de vista de la gestión, ésta debe orientarse a facilitar una relación de interacción con el entorno.

El contexto interno lo constituyen la estructura del sistema y la relación con sus elementos, es aquí donde se procesan las entradas para producir los productos o resultados. En el sistema educativo las personas como miembros de la organización constituye el componente más importante del sistema. Esto llama la atención a que las personas son el contexto interno, pero no en cuanto a cualquiera característica de las personas, sino a aquellas características que los hacen miembros de esa organización. El caso es, que existen instituciones educativas, en el que los alumnos, administrativos, docentes, etc. no participan activamente en el logro de los objetivos de la organización, no forman una comunidad de aprendizaje. Según Sengue (2012), la organización para que sea inteligente debe tener una visión compartida, pensamiento sistémico, trabajo en equipo, superar los supuestos y tener dominio personal.

En el enfoque sistémico de la gestión educativa existe un problema especial, que es el hecho de que el objeto de la gestión es formar seres humanos, entran al sistema

supuestamente con ciertas características y salen del sistema con otras características llamadas competencias. Las entradas y salidas son personas, el fin del sistema es educar personas. La gestión educativa consiste en transformar seres humanos, pero la conducta de los seres humanos es personal, porque tiene el libre albedrío depende de él para actuar correctamente o incorrectamente. Formar un ser humano no es lo mismo que construir una máquina en base a un procedimiento algorítmico que no falla, que inexorablemente conduce al producto o resultado. Por eso resulta polémico hablar de resultado o producto de la gestión educativa, porque aplicando el mismo procedimiento a una sección de alumnos se obtienen resultados diferentes. La retroalimentación ayuda en algo, pero no es definitivo, siempre existirá el problema, ya que los seres vivos reaccionan en forma diferente a los mismos estímulos.

3.2. GESTIÓN DE LA CALIDAD

En cuanto a la gestión de la calidad, en la tendencia histórica de la gestión se puede identificar una secuencia de enfoques conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio de la gestión institucional. **Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.** Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a los nuevos escenarios científicos contextuales que el modelo anterior tenía limitaciones para dar respuestas eficaces. El nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental cíclica.

Cercano al pensamiento estratégico, **emerge el modelo de "calidad total"**; que se implantó con éxito por primera vez en el Japón. Es conocido el hecho que entre los principales teóricos que inspiraron cambio en la organización del trabajo en Japón, se encuentra el norteamericano Deming (1994), quien junto con Juran en la década del cincuenta, propusieron la filosofía de la calidad en la organización del trabajo. Si bien la calidad total es propuesta de los norteamericanos, pero no tuvo éxito en su país de origen; después que tuvo éxito en el Japón, por la década de los 80, se traslada a EEUU y en los años 90 llega a América Latina.

Con la introducción del tema de la calidad en la educación, se reconoce el derecho de los diversos usuarios del sistema educativo a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Como parte de los mecanismos de gestión aparece entonces, la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad. Por ello, se generaliza el desarrollo de modelos de medición y evaluación de la calidad educativa. Pero la preocupación por los resultados y, en general, por la percepción de un bajo resultado, lleva a las políticas de acreditación de instituciones educativas y de carreras profesionales, en este proceso se analizar y mide la calidad educativa referente a ciertos estándares de calidad.

La visión de la calidad total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. Sin embargo, aun cuando se valora más que nunca el tema educativo, el contenido o significado de calidad en educación queda, en cierta manera, como un supuesto o suspendido. Por lo tanto, el juicio del usuario acerca de **la calidad de la educación** no se formula sobre un contenido explícito, sino sobre un juicio proyectado por el usuario hacia sus propias concepciones de calidad. Para superar esta ambigüedad se dan normas internacionales sobre la calidad como la ISO 9000.

Las Normas ISO 9000 no definen como debe ser el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización, sino que fija requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de gestión de la calidad. Dentro de estos requisitos hay una amplia gama de posibilidades que permite a cada organización definir su propio sistema de gestión de la calidad, de acuerdo con sus características particulares. Como parte de estos requisitos mínimos recomienda los siguientes principios que orientan la calidad: 1) Enfoque al cliente. 2) liderazgo. 3) Compromiso de las personas. 4) Enfoque de gestión por procesos. 5) Mejora. 6) Toma de decisiones basado en evidencias y 7). Gestión de las relaciones. La descripción completa de estos principios y los demás requisitos de calidad se puede consultar en la Norma Internacional, Sistema de Evaluación de la Calidad. ISO 9001 versión 2008

En todos los modelos internacionales de calidad se encuentran presentes los principios ISO 9000, ya sea como criterios de evaluación o componentes del sistema, con el mismo nombre o con términos semejantes, no necesariamente adoptan todos los principios.

Según las normas ISO 9000, Para implementar un sistema de gestión de la calidad y mejorar continua, la organización debe:

- Identificar los procesos y administrarlos adecuadamente
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar las operaciones y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, medición y el análisis de estos procesos
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de procesos.

3.3. MAPA DE PROCESOS DE LA FORMACIÓN DOCENTE

Los procesos desde el enfoque sistémico, son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo; que pueden ser personas, una solicitud de un bien o un servicio; en una salida; como profesionales, la entrega del bien o el servicio. En el proceso se agrega un valor en cada etapa de la cadena productiva; que pueden ser mejores condiciones de calidad al producto, menor precio, rapidez, facilidad, comodidad, competencias, calidad educativa entre otros.

Una de las características de los modelos administrativos antes de la década de los 90 era la gestión por funciones, al surgir el modelo de gestión de la calidad total, se recomienda la gestión por procesos. Estos dos enfoques se diferencian básicamente en la actitud de las personas que integran la organización; en el enfoque por funciones, como su nombre lo indica el servidor simplemente cumple con sus funciones que le corresponde, no se preocupa por coordinar con otros departamentos, tampoco es responsable de lo que sucede en las otras áreas, a pesar de ser parte del mismo proceso, no trabaja en equipo, le interesa solo lo que sucede en su departamento descuidando la problemática institucional, se castigan los errores. En el enfoque por procesos es todo lo contrario, el personal se

identifica con la institución, trabaja en equipo para conseguir los resultados esperados, es responsable de su área, pero también de lo que sucede en las otras áreas, ya que es parte del mismo proceso; en vez de castigar errores se busca las causas y se desarrolla las capacidades de las personas. E aquí la diferencia fundamental entre administración y gestión, en la primera no se les da importancia a las personas, en la gestión la participación de las personas es fundamental.

La otra diferencia fundamental entre la administración por funciones y la gestión por procesos, es que esta última es de carácter sistémico, las entradas a través de los procesos agregan valor agregado y se transforman en productos o resultados, los mismos que se evalúan y controlan, la retroalimentación es fundamental, ya que los productos que no han cumplido con los estándares de calidad se retroalimentan para corregir las fallas.

Según las normas ISO 9000, lo primero que se tiene que hacer para implementar un sistema de gestión de calidad es identificar los procesos que se dan en las instituciones; a esta acción se le conoce como **mapeo de procesos**. Existen diferentes niveles de procesos, primero deben identificarse los de más alto nivel (Nivel 0), (Nivel 1), luego los demás. En el caso de los institutos pedagógicos se han identificado tres procesos de alto nivel internos: Misionales, estratégicos y de soporte, y un externo que se ubica en el medioambiente del sistema que es el impacto social, con sus respectivos subprocesos.

Los procesos son parte del sistema de formación docente, como se nota en la figura 2; además de los procesos formativos; están las entradas, las salidas, la evaluación, el control y la retroalimentación. Las entradas y las salidas están en el medio externo del sistema. Las entradas lo constituyen los estudiantes, grupos de interés, políticas educativas, recursos, etc. en caso de los institutos pedagógicos las salidas son los estudiantes que egresan, previa evaluación y control, los que no alcanzaron las competencias del perfil profesional se los recicla para su retroalimentación. Además, el sistema interactúa con su medio ambiente, que este caso lo constituyen los centros de trabajo y la sociedad entera.

MAPA DE PROCESOS FORMATIVOS DE UN IESP DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

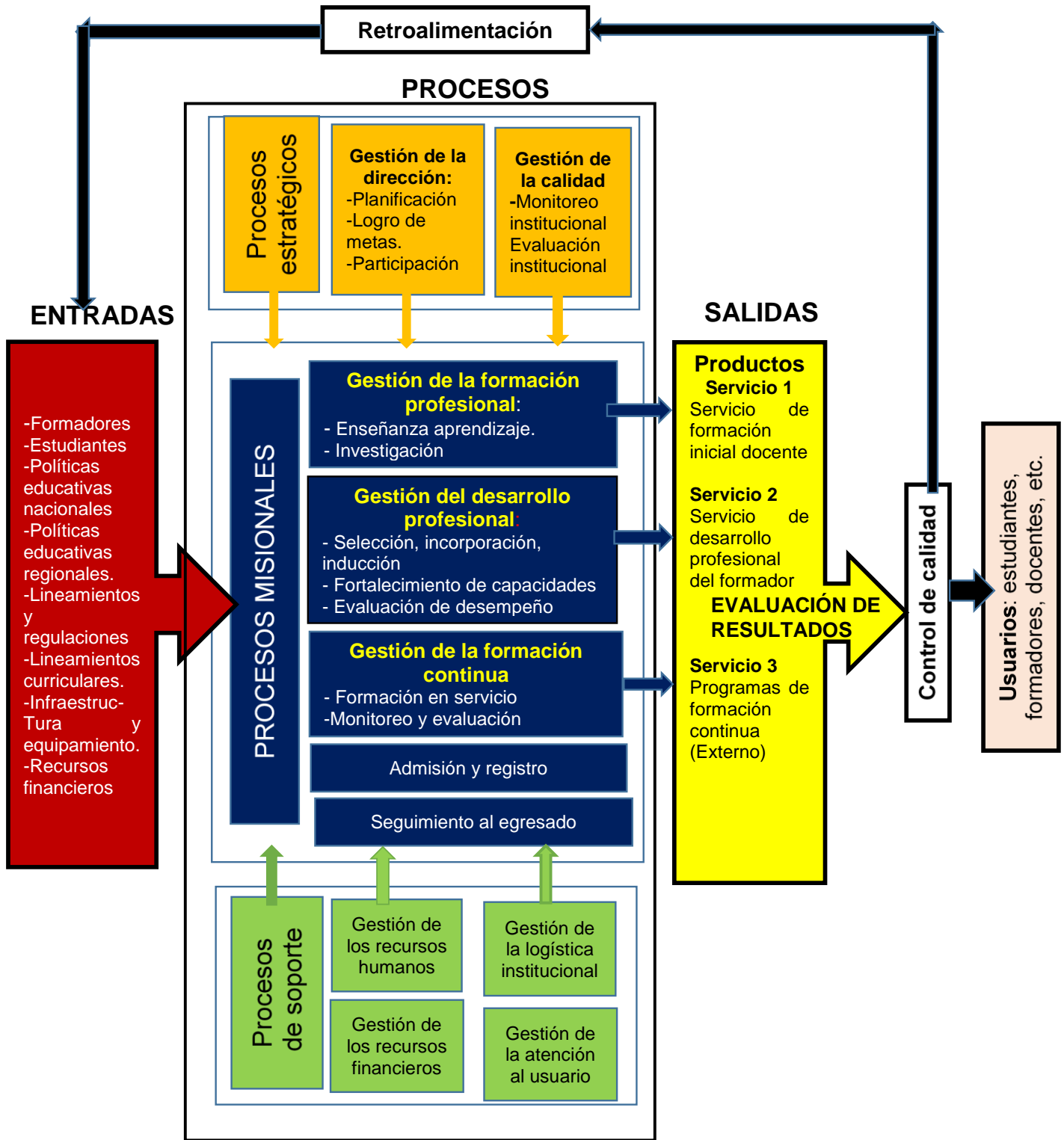


Figura 2 : Fuente propia

3.4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En primer lugar, es necesario definir qué significa sistema, anteriormente se trató con amplitud este tema. Sistema es un conjunto de elementos que están relacionados entre sí y organizados para alcanzar un objetivo o finalidad. Es decir, hablamos de sistema, no cuando tenemos un grupo de elementos que están juntos, sino cuando además esos elementos se relacionan con una finalidad, si se trata de personas se organizan en equipos de trabajo para alcanzar sus objetivos; los fines pueden ser diversos como mantener la vida de un organismo, alcanzar las competencias de un perfil profesional, producir algún producto, etc.

Entonces, el sistema de gestión de calidad está compuesto por diferentes elementos como: Procesos, Manual de la Calidad, Procedimientos de Inspección, personas, Instrucciones de Trabajo, Plan de Capacitación, Registros de la Calidad, etc., todos estos se organizan y realizan una serie de proceso en función a objetivos que puede ser productos o servicios; si los resultados se obtuvieron con eficacia y eficiencia entonces se habrá realizado una gestión de calidad.

Cuando se habla de sistema de gestión, también se debe tener en cuenta otras características de los sistemas como la interacción con su ambiente, el equilibrio del sistema, la autodestrucción del sistema por la entropía o desgaste de la comunicación entre sus elementos. Pero la propiedad fundamental que mantiene “vivo” al sistema es la retroalimentación y control, gracias a esta propiedad se autorregula el sistema. La autoevaluación de los procesos formativos en una institución educativa sirve para la retroalimentación de los procesos que no cumplieron la expectativa y/o estándar de calidad, esta propiedad permite la mejora continua de la calidad educativa.

En la teoría de Henry Fayol, la retroalimentación se da a través las llamadas funciones administrativas: planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole. En los modelos de calidad internacionales, cada modelo fija sus elementos o etapas de retroalimentación, el Modelo EFQM fija para su sistema de retroalimentación cuatro etapas: Enfoque, estrategia,

despliegue, evaluación y revisión. El Modelo Deming tiene cuatro etapas: Planificar, hacer, comprobar y actuar. El sistema de gestión ISO 9001 fija las siguientes etapas: Planificación, soporte y operación, evaluación del desempeño y mejora, todas estas etapas conducidas por un liderazgo (ver figura 15

).

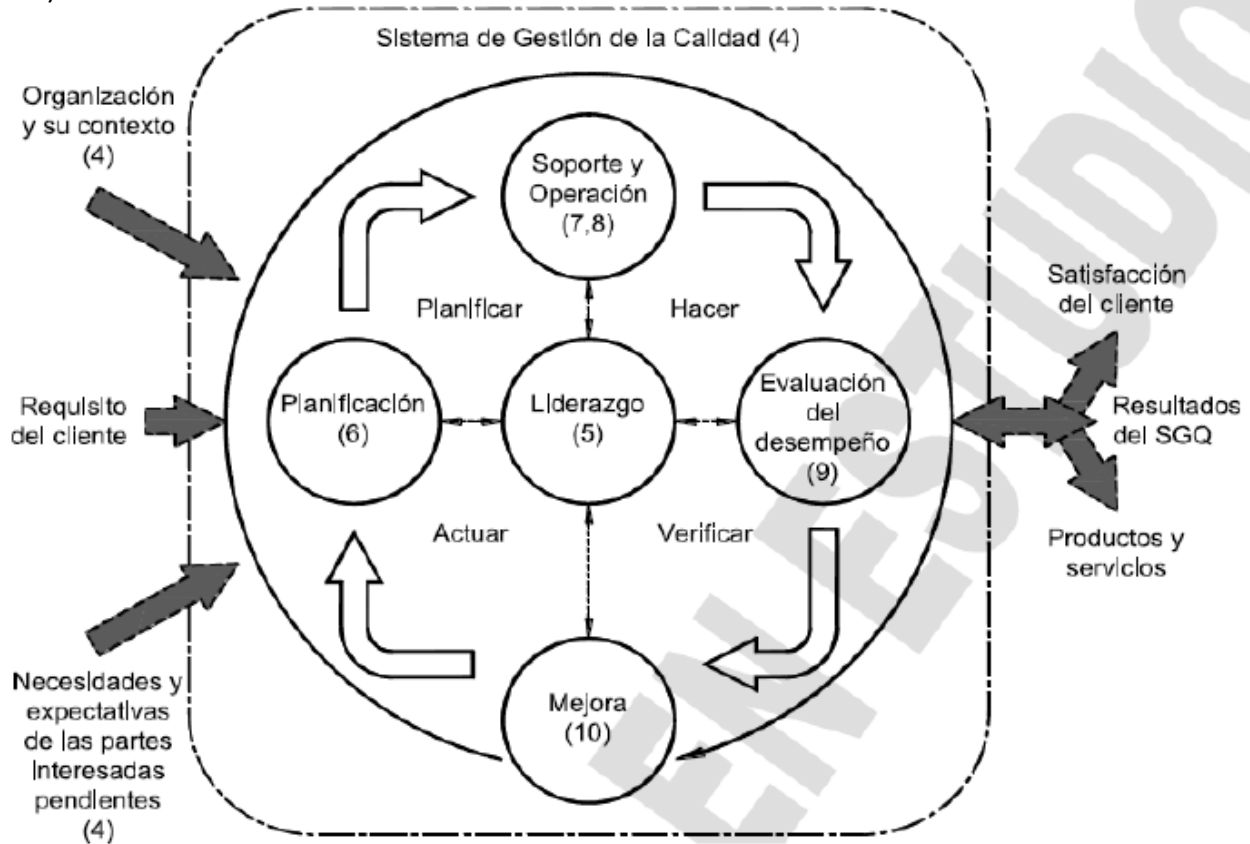


Figura 3: Fuente (ISO 9001, 2016)

IV. MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN DE CALIDAD

La definición más simple de modelo sería la representación o descripción de una realidad concreta o abstracta en determinado medio. De Miguel (1991), indica que cuando se habla de modelos de evaluación referidos a una organización, lo que se postula es una teoría sobre su estructura y funcionamiento que se especifica a través de variables relacionadas entre sí y en con otros elementos denominados indicadores de eficacia y de calidad. Determinar los criterios de calidad o eficacia que deben asumir las organizaciones, constituye el punto central de toda evaluación. En tanto representación teórico hipotético (guía o representación ideal abstracta de una realidad basada en un referente teórico) de una realidad, el modelo, debe poseer ciertas características: a) estar basado en una teoría, b) las variables con las que se trabaje deben ser susceptibles de ser especificadas operacionalmente, c) poseer validez empírica; y d) sus aplicaciones se deben validar y generalizar.

Actualmente existen varios modelos que se proponen medir el nivel de calidad de las instituciones educativas. El principal modelo en que se fundamentan los demás es el sistema de normas **ISO 9000**, entre otros se tiene: **Premio Deming**, modelo del Premio **Baldrige**, modelo **EFQM** (European Foundation for Quality Management) de Excelencia, modelo **RUECA** (Red Universitaria de la Evaluación de la Calidad), modelo de **García Aretio**, modelo de Estándares de calidad para **EaD** (Educación a Distancia) en América Latina y el Caribe, el norteamericano **MBNFQA**, el **OCD** (Organización de los 32 países para la Cooperación y Desarrollo Económico). el modelo latinoamericano para la gestión de la calidad **FONDIBQ**, Etc. Estos modelos han servido de sustento para que los gobiernos, a través de entes especializados, elaboren sus modelos de evaluación de la calidad educativa y acreditación respectivos países. Por el espacio limitado se describe brevemente dos de los más importantes.

El modelo de gestión propuesto, es un sistema de calidad para la mejora de la gestión de procesos formativos en los institutos pedagógicos. Para su construcción se recopiló y analizó literatura relacionada con la teoría de sistemas, modelos internacionales de calidad,

gestión educativa, el concepto de calidad, gestión por procesos, la evaluación de procesos formativos. El modelo está conformado por dos aspectos fundamentales: el mapa de procesos y el ciclo de la gestión de la calidad de los procesos, más adelante se hace la descripción de los componentes del modelo.

Para el mapeo de procesos se analizaron modelos de acreditación de diferentes países; en especial el Modelo de Acreditación del SINEACE; ya que el mapa de procesos expuesto en el cuadro N° 1 está en relación directa con las dimensiones, factores, criterios y estándares del modelo del mencionado modelo.

En la representación gráfica del modelo se muestra tres procesos internos de alto nivel: Misionales, de soporte, estratégicos y uno externo (impacto), que se localiza en el ambiente del sistema. Además, se muestra las cuatro etapas o elementos de la dinámica de la gestión: Planificación estratégica, ejecución, evaluación y mejora (ver figura N° 4).

La **característica** principal del modelo es su naturaleza **sistémica y holográfica**; está conformado por una conquetenación de procesos y sistemas, unos al interior del otro, la estructura del modelo se repite a diferentes niveles, cada proceso es un subsistema donde se cumple el ciclo de calidad. Por ejemplo, el proceso evaluación de los aprendizajes es un subproceso de la formación inicial docente, ambos procesos son sistemas y en ambos se cumple las etapas del ciclo de la gestión de la calidad (planifica, ejecuta, evalúa y mejora).

El enfoque sistémico de la gestión, permite comprender los procesos formativos en relación con el entorno socioeconómico, cultural y ecológico; muestra la necesidad de una retroalimentación constante del medio ambiente al interior del sistema sobre la pertinencia de los servicios y productos que oferta la institución, a fin que conduzca a una revisión permanente de los contenidos programáticos y sean ajustados a la dinámica del contexto. El enfoque por procesos permite evaluar los resultados y la mejora continua mediante la retroalimentación.

4.1. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS FORMATIVOS DEL IESPP “MFGB”



Figura 4: fuente propia.

4.2. OBJETIVOS DEL MODELO

Facilitar el entendimiento de la relación lógica entre los componentes del sistema de gestión (las entradas, procesos formativos, salidas, ambiente) y las etapas de la dinámica de la gestión administrativa (planificación estratégica, ejecución, evaluación y mejora).

Analizar e identificar los principales procesos formativos de la institución formadora de docentes, para detectar errores en la secuencia e intercambio de procesos, a fin de mejorarlos y facilitar logro de objetivos institucionales.

Comprender sistemáticamente los procesos de gestión formativos y su dinámica para producir los resultados esperados.

Entender la autoevaluación como un proceso de retroalimentación, que permite el mejoramiento continuo hacia el logro de altos niveles de calidad en la educación superior.

Generar aportes teóricos para la construcción de un modelo de gestión de la calidad en los Institutos de Educación Superior Pedagógico, que permita superar los empirismos aplicativos, empirismos normativos, restricciones y deficiencias en la gestión institucional.

4.3. DINÁMICA DEL MODELO

El funcionamiento del modelo corresponde a la de un sistema abierto, consta de tres fases: entrada, proceso y salida, además una fase complementaria la retroalimentación. Las fases que se dan al interior del sistema son los procesos y la retroalimentación, y las fases externas, entradas y salidas, se dan en el ambiente del sistema.

En la fase de entrada, se provee al sistema de todos los recursos materiales, económicos, humanos y normativos necesarios para producir el servicio o producto. En el caso del sistema de formación docente constituyen las entradas: los lineamientos curriculares, estudiantes, docentes, políticas educativas, recursos económicos, equipos, etc.

La fase del proceso es la más importante, porque es aquí donde las entradas se transforman o colaboran en la elaboración de los productos y servicios. En esta fase intervienen no solo un proceso. sino toda una jerarquía de procesos desde el más alto nivel al más bajo, todos orientados a lograr los objetivos del sistema. Es aquí donde tiene lugar la gestión de los

procesos formativos, entendiéndose esta como *el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo*, en este caso el objetivo es la formación docente. En la gestión de los procesos se dan cuatro etapas: planificación, ejecución, evaluación y mejora, y afecta a todos los niveles. Por ejemplo, el proceso de primer nivel, la gestión de formación profesional se inicia con la planificación de la carrera, luego tiene que ejecutarse lo planificado, evaluar los perfiles profesionales y mejorarlos, lo mismo sucede en un proceso de bajo nivel, como es el caso de una sesión de aprendizaje, primero se tiene que planificar la clase, ejecutar o desarrollar la clase, evaluar la clase y por último mejorar la clase, que puede ser a través de una retroalimentación para los rezagados. Este ciclo se repite para todos los procesos, inclusive para las actividades, ya que estas también son procesos, pero de muy bajo nivel.

La fase de salida del proceso, lo constituye los productos y los servicios, en el caso del sistema de formación docente las salidas son servicios educativos, los estudiantes que ingresaron al instituto pedagógico después de ser transformados por los procesos formativos salen profesionales competentes. Esta etapa también es de suma importancia porque se da el proceso de control, lo que permite la retroalimentación. Estudiante que no posee las competencias del perfil profesional se recicla para retroalimentarlo.

El modelo se denomina gestión de la calidad educativa, porque a diferencia de otros, se fundamenta en el ciclo de calidad de Deming y los principios de calidad establecidos mundialmente, para la evaluación de los procesos toma como referencia los estándares de calidad establecidos por el CONEACES. Además, permite la mejora continua, a través de los procesos de evaluación, control y retroalimentación. Precisamente entre las causas de la deficiente calidad educativa está la desatención, por parte del docente, a las etapas del ciclo de la calidad, generalmente no se realiza la correcta evaluación de los resultados ni la mejora continua a través de la retroalimentación.

El modelo también nos permite visualizar la importancia de la interacción del sistema de formación docente con su ambiente, el sistema se nutre de los elementos del contexto exterior; los servicios y egresados tienen un impacto en el medio sociocultural y económico;

los impactos negativos debilitan al sistema, por lo que tiene que adecuarse al continuo cambio del contexto exterior.

4.4. COMPONENTES DEL MODELO

La estructura del modelo está compuesta por la relación simbiótica entre procesos formativos y la dinámica de su gestión; los primeros lo conforman el mapa de procesos y los segundos son las etapas de la gestión de los procesos. En la representación gráfica del modelo (ver figura N° 16) se aprecia los procesos del más alto nivel: procesos misionales, de soporte y estratégicos; dinamizados por las principales etapas de la gestión: Planificación, ejecución, evaluación y mejora. Además, otros procesos no visibles en el gráfico que están en el ambiente, como los procesos de impacto. Cada uno de estos componentes principales tienen sub componentes (ver figura N° 14), los mismos que se detallan a continuación.

- **Procesos misionales:** son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también proceso de realización, clave o core business. En el caso de los institutos pedagógicos están conformado por los procesos de gestión de la formación inicial docente, que a su vez contiene a otros procesos de segundo nivel como el proceso de enseñanza – aprendizaje, investigación entre otros. Proceso de gestión del desarrollo profesional, que a su vez contiene los procesos de selección, capacitación, evaluación, motivación entre otros. El otro proceso misional de primer nivel es la formación en servicio para docentes que ejercen la profesión fuera de la institución, que también tiene procesos secundarios como capacitación, monitoreo, acompañamiento entre otros.
- **Procesos estratégicos:** son los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento. Se refiere a la planificación estratégica, cuyos dueños de los procesos son los directivos, el segundo nivel de procesos corresponde a la elaboración de los principales documentos de gestión entre ellos el Proyecto educativo Institucional, PAT, Plan de Mejora entre Otros.
- **Proceso de apoyo o soporte:** se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales. En los institutos pedagógicos, entre los procesos del primer nivel están: gestión del personal de apoyo, gestión de los recursos financieros, gestión de

atención al usuario y gestión logística. En el segundo nivel están capacitación del personal de apoyo, servicios de salud, infraestructura, etc.

- **Procesos de impacto:** Son los que están en el ambiente del sistema, en el contexto exterior, son importantes estos procesos porque interactúan con los procesos internos. En el primer nivel esta la gestión de la imagen institucional, la proyección social y el seguimiento a los egresados. Entre los procesos de segundo nivel están reconocimiento público, sostenibilidad, satisfacción de egresados, etc.

Cuadro 1: Mapa de los principales procesos del IESP por niveles

NIVEL 0	NIVEL 1	NIVEL 2 (ESTÁNDARES)
Planificación estratégica	Gestión de la dirección	1. Coherencia entre el programa de estudios y el proyecto educativo institucional (PEI)
		2 Propósitos articulados
		3 sostenibilidad.
		4 pertinencia del perfil de egreso
		5 Revisión del perfil de egreso
	Gestión de la calidad	6 sistema de gestión de la calidad (SGC)
		7 Planes de mejora
Misionales	Gestión de la formación inicial docente.	8. Currículo
		9. Características del plan de estudios
		10. coherencia de contenidos
		11 desarrollo de competencias
		12 practicas pre profesionales
		17 admisión al programa de estudios
		18 seguimiento al desempeño de los estudiantes
		19 monitoreo del tiempo de profesionalización
		20 actividades extracurriculares

		21 vigilancia tecnológica
		22 investigación aplicada
		23 desarrollo tecnológico
		24 innovación
		25 seguimiento y evaluación
	Gestión del desarrollo profesional de formadores.	13 selección, evaluación, capacitación y perfeccionamiento docente.
		14 plana docente adecuada
		15 reconocimiento de las actividades de labor docente.
	Gestión de la formación continua.	16 plan de desarrollo académico
De soporte	Gestión de los recursos humanos.	32 Recursos humanos para la gestión del programa de estudios
	Gestión de atención al usuario.	28 bienestar
	Gestión de los recursos financieros.	3. Recursos financieros
	Gestión de la logística institucional.	30 sistema de información y comunicación
		31 Centros de información y referencia
		29 mantenimiento de la infraestructura
	Imagen	Gestión de proyección social.
27 implementación de políticas ambientales		
Gestión de egresados		33 logro de competencias
		34 Seguimiento a egresados y objetivos educativos

4.5. CICLO DE GESTIÓN DEL MODELO

En la administración clásica, a estas etapas, se les conoce como funciones administrativas y son las siguientes: Planificación, organización, dirección, evaluación y control; en la administración moderna o gestión se les llama elementos o etapas de la retroalimentación, el número y el nombre de los elementos varía según el modelo de calidad, en el modelo Deming son cuatro: planificar, hacer, verificar y actuar; llamado también Ciclo PHVA o PDCA. En el modelo de gestión de la calidad que se propone, también tiene cuatro etapas, pero con significados y nombres algo diferentes: Planificación estratégica, ejecución, evaluación y mejora.

El ciclo de la calidad propuesto es sistémico y se realimenta produciendo la mejora continua. Otra característica del modelo planteado, es que el ciclo de la calidad afecta a todos los procesos del sistema, incluyendo a los que se encuentran en el exterior, como son los procesos de impacto. En todos ellos se realizan actividades de planificación, ejecución, evaluación y mejora. A continuación, se describen estas etapas.

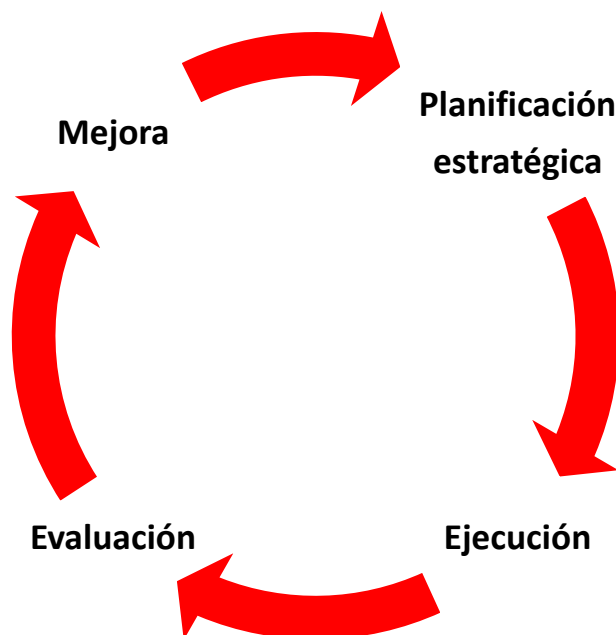


Figura 5: Fuente propia

Planificación estratégica. – Es el inicio del ciclo de la calidad, se puede definir como el proceso que determina los objetivos y políticas generales de una organización a largo y mediano plazo, elaborado por la cúpula directiva, que afecta a toda la organización, y cuya finalidad es gestionar la adquisición, uso y disposición de recursos para conseguir los objetivos institucionales.

Los Objetivos de la Calidad deben ser medibles y coherentes con la Política de la Calidad. La Alta Dirección debe asegurarse de que la Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad se realiza con el fin de cumplir los Requisitos Generales de las Normas, así como los Objetivos de la Calidad. Y que se mantiene la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad cuando se planifican y realizan cambios en el mismo (ISO, 2015).

La planificación estratégica tiene los siguientes pasos: análisis interno y del entorno, Establecimiento de la misión y visión, elaboración del FODA, planteamiento de objetivos estratégicos, determinación de políticas generales; elaboración de objetivos específicos, estrategias y resultados, cronograma y presupuesto.

Además de la planificación estratégica, en las organizaciones se dan la planificación táctica y operativa. La planificación táctica se caracteriza por darse en los departamentos o en los órganos de línea y se proyectada a mediano plazo. La operativa se da en la base de la pirámide organizacional son acciones a corto plazo.

En la planificación táctica se consideran las siguientes fases: a) Identificación del problema en el área o departamento b) Formulación y análisis de alternativas. c) Determinación de objetivos y metas.

La planificación estratégica se materializa con la planificación operativa, esta tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el plazo requerido. La programación a nivel operativo se reduce a: Objetivos operativos. Determinación de acciones a ejecutar. Organización y programación de actividades y recursos.

Responsabilidades de la alta Dirección de la organización:

- Declaraciones de la Política de la Calidad y Objetivos de la Calidad.
- Organizar los documentos necesarios para asegurar la planificación, operación y control de los procesos, y los registros requeridos por las normas de calidad.
- Transmitir a la Organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los requisitos legales.
- Asegurar la disponibilidad de los Recursos.
- Asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.

Ejecución. - Es la segunda etapa del ciclo de calidad, en esta etapa se implementa y ejecuta el plan estratégico, es necesario que se efectúe tal como fue diseñado y que se establezcan mecanismos de control, para ir evaluando los procesos y/ o corrigiendo los desajustes.

Para la ejecución de cualquier tipo de planificación, Plan Estratégico, Plan Operativo, programa, Proyecto, presupuesto o cualquier otro. En primer lugar se necesita de una organización con las personas adecuadas y en función de los objetivos; tener los recursos materiales y económicos suficientes; se debe tener los conocimientos de los procesos de la elaboración del producto o la prestación del servicio; otro aspecto importante es la comunicación entre las personas entre los diferentes estamentos; y finalmente la organización de la documentación. A continuación, se hace un resumen de las recomendaciones ISO 9001 (20015) sobre los aspectos mencionados:

- *Personas.* - Determinar y proporcionar las personas necesarias para implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos. Se debe tener en cuenta las capacidades y limitaciones de los recursos humanos en relación con el perfil del puesto. La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de: a) la política de la calidad; b) los objetivos de la calidad pertinentes; c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los beneficios de una mejora del desempeño. d) las implicaciones de no cumplir los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

- *Recursos materiales y económicos.* - Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad: Determinar, proporcionar y mantener la infraestructura, equipamiento y tecnología necesaria para que la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios. Determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios que se oferta.
- *Conocimientos.* - La organización debe agenciarse de los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida que sea necesario. Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.
- *Comunicación.* - La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan: a) qué comunicar; b) cuándo comunicar) a quién comunicar; d) cómo comunicar; e) quién comunica.
- *Documentación.* - Creación, actualización y control de la información documentada. Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado: a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia); b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico); c) la revisión y aprobación con respecto a la idoneidad y adecuación. Se debe controlar para asegurarse de que: a) esté disponible y adecuada para su uso, dónde y cuándo se necesite; b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad). La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra las modificaciones no intencionadas.

Evaluación. - Es la tercera etapa del modelo de calidad. La evaluación es una herramienta de acceso al conocimiento de una situación determinada, la cual se considera un medio, más que un fin. Sugiere valorar y contrastar de manera periódica lo que se hace (prácticas) con lo esperado (resultados), para tomar decisiones sobre lo que obstaculiza o lo que favorece el logro de los propósitos planteados. Es la fase de verificación que permite comparar los resultados obtenidos contra los esperados (Estándares de Calidad, metas, objetivos). La evaluación hace referencia a una valoración que contribuya al mejoramiento continuo de la educación (PEI IESPMFGB, 2015).

La evaluación es uno de los procesos más importantes en el modelo de la calidad educativa, ya que tiene por objetivo la medición de los resultados y dificultades en el cumplimiento de las metas previstas de aprendizaje, destrezas y competencias comprometidos con los estudiantes, la sociedad y el estado, así como proponer políticas, programas y acciones para alcanzar los estándares de acreditación institucional.

La supervisión, el monitoreo y la evaluación se complementan, pero existe pequeñas diferencias conceptuales: se supervisan procesos, se monitorean actividades y se evalúan resultados. Además de estos procesos existe el control de calidad que se da en las entradas, en los procesos internos, las salidas y el desempeño de todo el sistema incluyendo el personal. El control va acompañado del reciclaje y retroalimentación. En el caso de los servicios educativos, cuando no cumplen con los estándares o perfiles profesionales pueden realimentarse. La autoevaluación institucional acompañado de la retroalimentación produce la mejora continua. A continuación, se hace un resumen de las normas ISO 9001 (2015) respecto a la evaluación y control.

- *Evaluación y control de las entradas al sistema.* - La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada adecuada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones. La

organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente que no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes. Determinar la verificación, u otras actividades, necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.

- *Evaluación y control de los procesos internos.* - La organización debe implementar la producción y prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando se apliquen: a) la disponibilidad de información documentada que defina: las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar; los resultados a alcanzar; b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento medición adecuados; c) la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios..
- *Evaluación y control de las salidas.* - La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada. La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios. La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras: a) corrección; b) separación, contención, devolución o suspensión de la provisión de productos y servicios; c) informar al cliente; d) Obtención de autorización para su aceptación bajo concesión. En el caso del servicio educativo se puede retroalimentar el servicio. Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes. La organización debe mantener la información documentada que: a) describa la no conformidad; b) describa las acciones tomadas; c) describa

todas las concesiones obtenidas; d) identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.

- *Evaluar el desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad.* - La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe mantener la información documentada como evidencia de los resultados. La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas aplicando encuestas o cualquier otro instrumento que mida la percepción del cliente o grupo de interés; evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición. Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar: a) la conformidad de los productos y servicios; b) el grado de satisfacción del cliente; c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad; d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz; e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades; f) el desempeño de los proveedores externos; g) el desempeño del personal; f) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad h) producir cambios en los productos o servicios de acuerdo a las necesidades del contexto.

Mejora. - Con esta actividad se cierra el ciclo de calidad, según Riaces (2014) es el Incremento de la calidad de una institución, programa o actividad docente, investigadora o de gestión. Normalmente, se contrasta con criterios o estándares previamente establecidos para alcanzar niveles superiores de calidad. La mejora de la Calidad parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad; y la mejora continua es la actividad o actividades recurrentes para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

La mejora es la etapa complementaria a la evaluación; pues esta última mide los avances sobre aspectos específicos como logro de resultados, impacto de estrategias didácticas en el aula y otros en comparación con el estado inicial. También contribuye con conocimiento particular sobre el cumplimiento de metas y permite evaluar juicios de valor sobre los factores que afectaron o mejoraron el proceso. En cambio, en la mejora se toma decisiones

para superar las deficiencias encontradas en la evaluación de los procesos. Parte del proceso de mejora es la sistematización.

La sistematización no tiene por objetivo evaluar los resultados de la experiencia si no comprender los factores del proceso, su principal contribución está en dar a conocer el proceso de la experiencia y los aspectos claves del éxito o fracaso de la misma. La evaluación pregunta ¿Qué se logró? Y la sistematización ¿Cómo se logró?, ¿Por qué se logró? o ¿Por qué no se logró? Y ¿Qué hacer con los logros?

La norma ISO 9001 (2015) recomienda las siguientes acciones correctiva y preventivas para la mejora continua de la calidad.

- Las *acciones correctivas* son aquellas que se ejecutan cuando se descubre una **no conformidad** en un producto o se presenta una queja de un cliente. La Organización debe realizar *Acciones Correctivas* para eliminar las causas de no conformidades, a fin de prevenir que vuelvan a ocurrir, entre estas se recomienda: Revisar las no conformidades. Determinar e implementar las acciones necesarias. Registrar los resultados de las acciones tomadas. Determinar las causas de las no conformidades. Evaluar la necesidad de acciones para que las no conformidades no vuelvan a ocurrir. Es necesario definir procedimientos por escrito sobre cómo tratar las quejas de los clientes, como investigar las causas de las no conformidades y como eliminarlas.
- Las *acciones preventivas* se deben realizar cuando se encuentran *causas potenciales de no conformidad*. La Organización debe determinar *acciones preventivas* para eliminar las causas de no conformidades *potenciales*, para prevenir su ocurrencia, tales como: Detección de causas potenciales de no conformidad. Realizar acción preventiva. Definir tratamiento del problema. Determinar las no conformidades potenciales y sus causas. Determinar e implementar las acciones necesarias. Registrar los resultados de las acciones tomadas. Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades. Revisar las acciones preventivas tomadas.

V. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

5.1. PRESENTACIÓN

La presente metodología pretende ser una guía que ayude a facilitar la mejora continua de la calidad educativa en los centros de formación docente; así mismo constituye un tutorial práctico para el proceso de autoevaluación con fines de acreditación, ya que se basa en el modelo de acreditación y las normas del SINEACE

La metodología propuesta se fundamenta en un estudio teórico, factico y normativo. Constituye la aplicación práctica del modelo teórico de gestión de la calidad propuesto anteriormente; el mismo que sustenta en la teoría de sistemas, en la gestión por resultados, en las normas internacionales de calidad ISO 900, las tendencias de la gestión moderna, fundamentos filosóficos y los modelos internacionales de la gestión de la calidad.

La metodología también se fundamenta en la experiencia del autor, ya que como director de IESPP “MFGB” me tocó conducir el proceso de acreditación y revalidación del mencionado instituto.

Para su elaboración, se partió de un estudio crítico de la metodología existente, identificando las debilidades, fortalezas y oportunidades de la gestión de los principales procesos formativos que ofrece el IESPP “MFGB”. En el aspecto normativo se ha tenido en cuenta las leyes, decretos y resoluciones que fundamentan la gestión de la calidad especialmente las emitidas por el SINEACE.

El aporte practico de la metodología es que a las etapas del círculo de la calidad se le ha agregado dos etapas, con la finalidad de adaptarlo al proceso de la autoevaluación final con fines de acreditación. En las actividades de cada etapa se consideran las recomendaciones de las normas de calidad ISO 900; pero también la experiencia del autor sobre el tema.

En cuanto a los fundamentos legales, contiene el aspecto normativo específico relacionados con la gestión pública y normas del Ministerio de Educación mencionados anteriormente.

Se describe el funcionamiento de la metodología, se dan las pautas de cómo y en nivel de procesos se aplica. Se acompaña el aparato conceptual que sustenta a la metodología, en el cual se hace un resumen de los conceptos más importantes que ayudan a comprender y aplicar la metodología. Se describen cada etapa de la metodología. Por último, se presenta la matriz de actividades de la metodología, es de suma importancia ya que se describen los objetivos, actividades, resultados y posibles responsables.

5.2. DESCRIPCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA METODOLOGÍA.

La metodología es aplicable a cualquier proceso de formación docente, desde el más alto nivel al más bajo. Si bien está diseñada para mejorar la gestión institucional en su conjunto a través de un macro proceso de autoevaluación institucional, pero también se puede aplicar para mejorar la calidad de un proceso de menor nivel, por ejemplo el proceso de enseñanza aprendizaje, proceso de matrícula, proceso de formación en servicio, etc. Tomemos como ejemplo el proceso de evaluación docente (ver figura N° 6), este proceso está representado por un flujograma; en los rectángulos rojo se muestra las etapas principales del ciclo de la calidad: planificación, ejecución, evaluación y mejora; también se muestra procesos intermedios como el monitoreo y control.

En el flujograma del proceso de evaluación docente (figura 6), se nota el carácter sistémico de la metodología propuesta, se muestra claramente las etapas del ciclo de calidad: planificación, ejecución, evaluación y mejora (rectángulos rojos). También se notan las características de un sistema, tiene entradas que se dan al inicio, tiene procesos que están representados por los rectángulos, tiene salidas que representan los rombos, y lo más importante tiene tres lasos de realimentación durante el proceso y en las salidas del proceso. El primer lazo se da después del monitoreo, si el docente no está cumpliendo con lo programado se corrige los errores (proceso de acompañamiento), El segundo lazo se da

después de la evaluación, si el docente no alcanzó los resultados esperados se le retroalimenta, posiblemente con nuevas estrategias. El tercer lazo se da con los docentes que alcanzaron los resultados, si los resultados fueron excelentes se tiene que hacer una sistematización de la experiencia exitosa para seguir aplicándola; si la experiencia no ha sido exitosa de igual manera se recicla para mejorarla. Tanto la retroalimentación como la sistematización conducen a la mejora continua de la gestión, en este caso, al proceso de evaluación docente.

El enfoque de procesos y el enfoque de sistemas se relacionan íntimamente, se dan simultáneamente, donde existe un proceso existe un sistema de gestión de ese proceso. Al igual que en la teoría de sistemas, que está formado por varios subsistemas, un proceso de alto nivel está compuesto por varios procesos de bajo nivel.

A la metodología se le ha agregado dos etapas complementarias al ciclo de la calidad (etapa inicial y evaluación final), con la finalidad de ampliar su alcance al proceso de autoevaluación final con fines de acreditación. Se puede aplicar a cualquier nivel de procesos, inclusive en una actividad, no se cumplirán todas las etapas, pero al menos las principales; para que la actividad se realice tiene que por lo menos planificarse, no se puede improvisar porque se corre el riesgo que no se realice.

Las etapas de la metodología son seis; de la segunda a la quinta tiene carácter cíclico (planificación, ejecución, evaluación y mejora), puede repetirse varias veces hasta alcanzar los niveles de calidad previstos.

Una de las principales causas para que la educación peruana sea de mala calidad, es que en los procesos educativos no se completa el ciclo de la calidad, por lo general se planifica y se ejecuta, no se evalúa como debe ser, no se retroalimenta, menos se mejora.

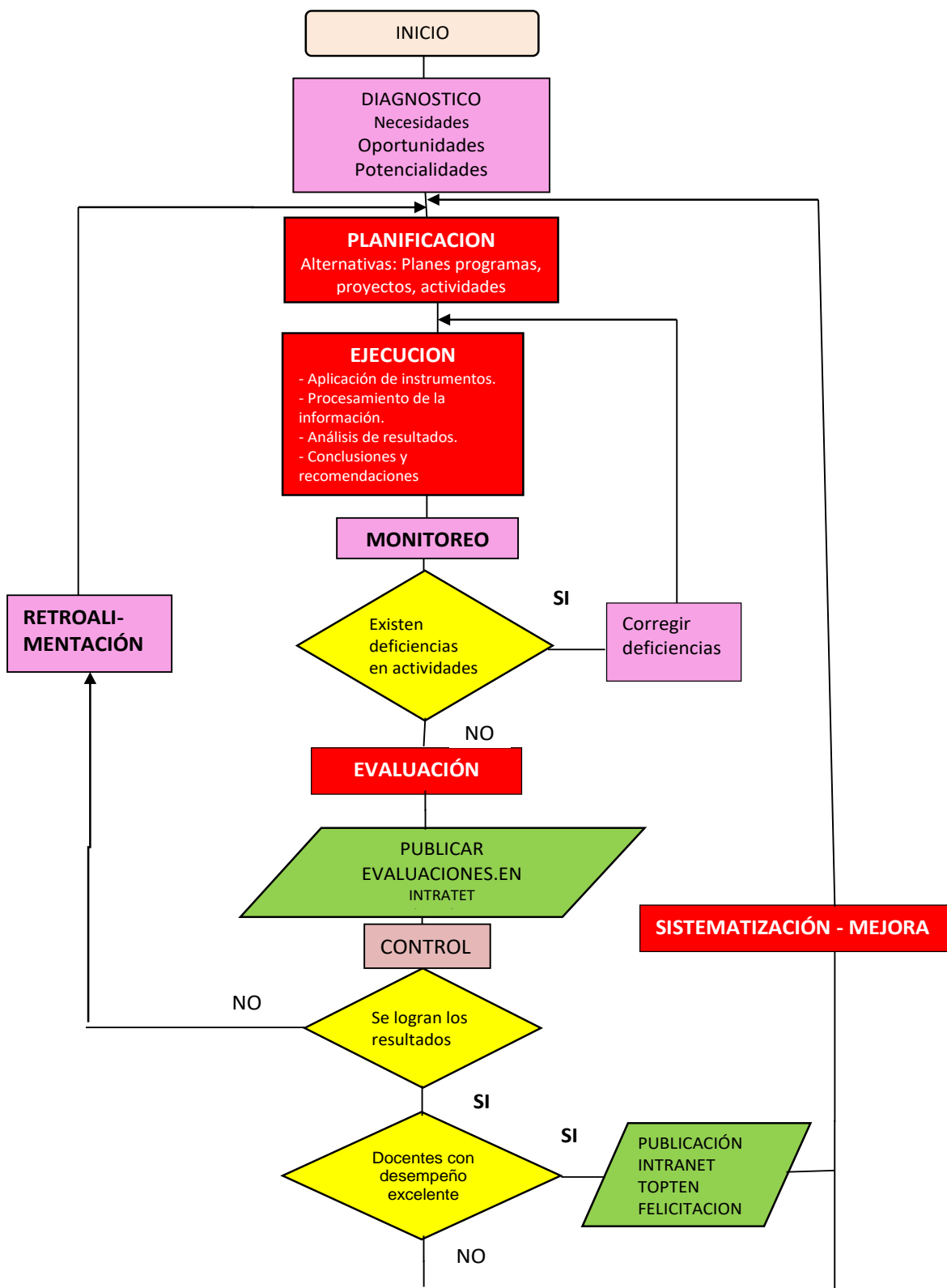


Figura N° 6: Fuente, sistema de evaluación docente del IESPP “MFGB”

5.3. APARATO CONCEPTUAL QUE SUSTENTA LA METODOLOGÍA.

Acreditación.- es el reconocimiento público y temporal de instituciones educativas, áreas, especialidades, opciones ocupacionales o programas que han demostrado -como consecuencia del Informe de evaluación satisfactorio presentado por la Entidad Evaluadora Externa y debidamente verificado por el SINEACE- el logro de los estándares de calidad establecidos por el SINEACE en el modelo de acreditación respectivo.

Administración. - Es un proceso que consiste en la planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo, mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole.

Administración educativa. - Es el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la persona y de la comunidad y que tiene como funciones la planificación, organización, dirección, coordinación y control

Autoevaluación. - Proceso de evaluación orientado a la mejora de la calidad, desarrollado de manera interna y autónoma por las propias instituciones o programas de estudios con la participación de sus miembros y grupos de interés. Este proceso favorece la participación en la gestión de parte de la comunidad educativa, pues de lo que se trata es de que tanto directivos y docentes, grupos de interés y estudiantes, se pongan de acuerdo sobre los procesos, criterios, indicadores e instrumentos para la evaluación; puedan identificar, discutir y entender qué trabas y qué fortalezas existen en sus instituciones; y estén en condiciones de formular propuestas consensuadas sobre los cambios prioritarios que requieren hacer para que sus centros educativos funcionen de forma más eficiente y democrática.

Autoevaluación inicial o de exploración. Es la evaluación que se realiza para conocer el estado inicial de la realidad, se basa en el análisis y opiniones sobre criterios de evaluación preestablecidos, no necesita fuentes de verificación (evaluación de gabinete), aunque se puede aplicar una encuesta de opinión.

Autoevaluaciones preliminares (control). Son las que se realizan después de aplicar el Plan de Mejora y antes de la autoevaluación final, su objetivo es controlar el avance del Plan de Mejora y cumplimiento de estándares, se basa en resultados y fuentes de información.

Autoevaluación final con fines de acreditación. Es la última evaluación institucional, en cuyo informe se detallan y documentan los niveles alcanzados de cada estándar. Informe que se acompaña a la solicitud de evaluación externa a la instancia acreditadora.

Calidad educativa. - Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida (Ley General de Educación N° 28044).

Calidad académica. - Juicio de valor sobre la distancia entre el nivel de logro de objetivos académicos y administrativos que alcanza la institución, teniendo como patrón el nivel exigido por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad educativa (SINEACE).

Control. - Proceso mediante el cual se detecta los productos o servicios que no cumplen con los estándares de calidad o expectativas del cliente con la finalidad de descartarlos o mejorarlos.

Comité de Calidad: Equipo conformado por diferentes actores de la institución educativa, áreas, especialidades, opciones ocupacionales o programas (a través de: representantes de autoridades, docentes, estudiantes, egresados, administrativos y grupos de interés) cuya finalidad es conducir el proceso de autoevaluación con fines de acreditación.

Criterio. - Instrumento que permite analizar niveles de calidad con distinto grado de concreción. De los criterios, que se relacionan con la consecución de objetivos, suelen derivarse estándares e indicadores. A diferencia de éstos, los criterios se refieren más al cumplimiento de normas y regulaciones públicas. El Modelo de Acreditación del CONEACES establece **cinco niveles:**

1. **Existencia:** Ausencia o presencia de escasa evidencia de desarrollo en el estándar.
2. **Despliegue:** Inicio del trabajo sobre el estándar.

3. **Apropiación:** se construye el compromiso con el desarrollo del estándar.
4. **Profundización:** Aplicación cotidiana de las buenas prácticas en el desarrollo del estándar, orientadas a la mejora.
5. **Mejoramiento continuo:** La mejora continua del estándar esta integrada dentro de las prácticas cotidianas de la institución o carrera profesional.

Estándar. - Unidad estructurada que describe las expectativas específicas de calidad que las instituciones educativas o programas deben cumplir para obtener la acreditación. Están contenidos en factores que inciden en la calidad de los mismos.

Etapas del ciclo de gestión de calidad:

- **Planificación estratégica.** – Es el proceso que determina los objetivos y políticas generales de una organización a largo y mediano plazo, elaborado por la cúpula directiva, que afecta a toda la organización, y cuya finalidad es gestionar la adquisición, uso y disposición de recursos para conseguir los objetivos institucionales. Es la primera etapa del ciclo de la gestión de calidad.
- **Ejecución.** – Es la etapa de la implementación y realización de lo planeado, es necesario que se efectúe tal como fue diseñado y que se establezcan mecanismos de control, para ir evaluando los procesos y/ o corrigiendo los desajustes. Es la segunda etapa del ciclo de calidad.
- **Evaluación.** - Es la fase de verificación de lo ejecutado que permite comparar los resultados obtenidos contra los esperados (Estándares de Calidad, metas, objetivos). La evaluación hace referencia a una valoración que contribuya al mejoramiento continuo de la educación. Es la tercera etapa del ciclo de la calidad.
- **Mejora.** - Es el Incremento de la calidad de una institución, programa o actividad docente, investigadora o de gestión. Normalmente, se contrasta con criterios o estándares previamente establecidos para alcanzar niveles superiores de calidad. Con esta actividad se cierra el ciclo de calidad.

Evidencia. - Datos empíricos relativos a las distintas dimensiones a evaluar de una institución o programa. Acentúa la objetividad de la información. Se persigue la certeza, fiabilidad y la consistencia de los datos que se obtienen en la evaluación.

Evaluación externa con fines de acreditación: Proceso de verificación, análisis y valoración que se realiza a las instituciones educativas o programas, a cargo de una Entidad Evaluadora con autorización vigente emitida por el SINEACE. que permite constatar la evidencia o no del cumplimiento de los estándares.

Evaluación preliminar. Es la evaluación interna o autoevaluación antes de la evaluación final con fines de acreditación. Pueden ser varias hasta alcanzar los niveles de calidad establecidos en las normas de acreditación.

Evaluación final. Es la evaluación que se eleva a la entidad acreditadora, solicitando evaluación externa.

Factor. - Variables o grupo de variables que caracterizan a una dimensión y que incide en la calidad de las instituciones educativas, áreas, especialidades o programas.

Gestionar. - Es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización.

Gestión educativa. - Es un conjunto de procesos que relacionados adecuadamente permiten que una organización educativa, con la participación de sus integrantes, logre sus objetivos y metas. Una buena gestión recorre el llamado ciclo de calidad: planeación, ejecución, evaluación y mejora.

Gestión administrativa. Es la que no incluye dentro sus funciones la práctica pedagógica (Proceso de enseñanza aprendizaje).

Gestión por procesos. - Es el enfoque metodológico que permite gestionar integralmente los procesos, actividades, tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles.

Informe de autoevaluación. - Documento que presenta los resultados de la evaluación interna llevada a cabo por la propia institución o programa, con la participación de sus

actores, dando cuenta de la evidencia específica de cumplimiento del logro de los estándares definidos por SINEACE.

Indicador. - Variable, medición o referente empírico de cualquiera de los aspectos de un factor de calidad que se aplica a una institución o programa. Permite medir el grado de ajuste a los objetivos y criterios de calidad. Diversos indicadores pueden agruparse en un índice. Los indicadores pueden ser cuantitativos (medibles numéricamente) y cualitativos. Un indicador no tiene por qué ser siempre un dato numérico. Durante el proceso de acreditación, de autoevaluación y de evaluación externa, e incluso la visita al centro, se coteja frente a estándares y criterios establecidos por la agencia u organismo evaluador o acreditador.

Niveles de calidad. - Grados de cumplimiento de un estándar, el CONEACES considera 5 niveles; el más alto nivel es 5, el nivel medio lo conforman 3 y 4; y el nivel bajo está dado por 1 y 2. (Ver definición de criterios de evaluación).

Mapeo de procesos. - Es la identificación por niveles de jerarquía de los principales procesos que se dan en las instituciones.

Modelo. - Es la representación o descripción de una realidad concreta o abstracta en determinado medio.

Monitoreo. - Proceso orientado a comprobar el desarrollo de actividades planificadas, así como también la adquisición de capacidades en el desempeño de las funciones.

Proceso. - Es un conjunto de actividades que utiliza recursos humanos, materiales y procedimientos para transformar lo que entra al proceso en un producto de salida. El enfoque orientado a procesos se relaciona con la teoría de sistemas; Así como existen niveles de sistemas, donde el de mayor nivel engloba al de menor nivel; un proceso puede ser parte de un **proceso de mayor nivel** que lo abarque o bien puede incluir otros procesos que deban ser incluidos en su función, el de mayor nivel que es cero abarca al de nivel uno, este al de nivel dos y así sucesivamente. El **mapeo** de procesos de una institución es la presentación de los procesos mostrando sus niveles de jerarquía.

Plan de mejora. - Documento donde se consignan las medidas para obtener la acreditación, o para mejorar los aspectos puestos de manifiesto en el proceso de evaluación. Véase también plan de calidad.

Plan Estratégico. - También denominado plan plurianual o plan de desarrollo. Es la planificación a medio y largo plazo de una institución de educación superior, sobre actividades, expansión de recursos y edificios, normalmente durante varios años (tres o cuatro). Debe especificar las inversiones y las formas de obtener esos recursos financieros.

Resultados.- A veces denominados logros, se refiere a la productividad de una institución o de un programa de educación superior. Se miden fundamentalmente por la formación que obtienen los estudiantes, al terminar un curso académico, o un programa completo. Se puede medir también por el tipo y nivel de trabajo que obtienen. Los estándares de acreditación se asocian cada vez más con lo que los estudiantes saben, aprenden y son capaces de hacer, o con lo que se considera valor añadido, es decir la diferencia entre el conocimiento inicial y el terminal. Para medir los logros se considera el sumatorio de valores añadidos de una cohorte de estudiantes.

Retroalimentación. - Proceso mediante el cual los productos o servicios que no cumplen con los estándares de calidad o las características esperadas se los recicla para mejorarlos.

Sistema. - Es un conjunto de elementos, dinámicamente relacionados, formando una actividad, para alcanzar un objetivo, operando en un medio ambiente sobre datos/energía/materia, para proveer información/energía/materia. Básicamente está compuesto por entradas, procesos y salidas. Tiene como propiedad fundamental el control y la retroalimentación.

Sistemas abiertos. – son los que presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Sistema educativo. - Es un sistema abierto mediante el cual los diversos elementos (profesores, materiales, alumnos, currículos, infraestructura, etc.) se organizan e integran para hacerlos interactuar armónica y coordinadamente en aras del logro de los objetivos educativos. Esta concepción teórica permite identificar la educación y su gestión como sistemas que se integran con una serie de elementos o factores, cuyas funciones y relaciones entre si buscan el logro de propósitos específicos y definidos.

Sistema de gestión de la calidad.- Es el conjunto de elementos y requisitos de una organización que interactúan para demostrar su capacidad de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan las exigencias del cliente dentro de las normas legales aplicables, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluido los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad de los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables. Tanto los procesos internos y externos recorren el ciclo de la calidad: Planificación, ejecución, evaluación y mejora.

5.4. ETAPAS DE LA METODOLOGÍA.

- I. Etapa preliminar
- II. Planificación
- III. Ejecución
- IV. Evaluación
- V. Mejora

3.3.7. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA AL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES
I ETAPA PRELIMINAR			
1.1. Sensibilizar a los diferentes actores educativos de la institución sobre el proceso de acreditación y su impacto sobre la calidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones informativas sobre el proceso de acreditación y la necesidad de una cultura de calidad con todos los actores involucrados. - Difusión del proceso de autoevaluación con fines de acreditación a toda la comunidad francisqueña; a través de publicaciones electrónicas y físicas como : Banner, trípticos, boletines, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> -Comunidad educativa involucrada en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa. - Compromisos. 	Directivos
1.2. Designar los integrantes del Comité de Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> - En reunión general de docentes, directivos, administrativos y representantes de estudiantes se elige los integrantes del Comité de calidad. 	Acta de elección del Comité de Calidad.	Directivos
1.3. Capacitar al Comité de Calidad y directivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de talleres sobre gestión de la calidad y acreditación, conducidos por expertos sobre la materia. 	Comité de Calidad y directivos capacitados y motivados.	Directivos
II. PLANIFICACIÓN			
2.1. Elaborar un diagnóstico inicial de gabinete.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de los estándares de calidad y normas de acreditación. - Organización de talleres con representantes de la comunidad educativa, para analizar la realidad interna y del entorno y determinar las fortalezas y debilidades respecto a los estándares de calidad. - Encuesta de autoevaluación inicial. 	FODA	Comité de Calidad década carrera.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES
2.2. Elaborar el Plan de autoevaluación institucional con fines de acreditación	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y describir los principales procesos actuales por niveles. - Planteamiento de políticas de gestión de la calidad. - Planteamiento de objetivos. - Planteamiento de resultados, actividades y metas. - Elaboración del cronograma. - Presupuesto. - Socialización del Plan. - Presentación y aprobación del plan en asamblea general. 	-Plan de Autoevaluación aprobado por R.D.	Comité de Calidad.
III. EJECUCIÓN			
3.1. Organizar y capacitar al personal para alcanzar las metas y objetivos planificados.	<ul style="list-style-type: none"> - Formar los equipos de trabajo con las personas adecuadas, por grupo de estándares o procesos. - Agenciarse de los conocimientos necesarios para mejorar la gestión y alcanzar los estándares de calidad. 	Equipos de trabajo con los conocimientos necesarios para alcanzar los estándares de calidad.	Comité de calidad.
3.2. Mejorar la comunicación institucional.	- Elaboración de un reglamento de comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan: a) qué comunicar; b) cuándo comunicar) a quién comunicar; d) cómo comunicar; e) quién comunica.	Sistema de comunicación eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de Calidad. - Equipo responsable.
3.3. Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión de los recursos económicos necesarios. - Provisión de la infraestructura, equipamiento y tecnología 	Recursos suficientes para el proceso de autoevaluación.	Director y administrador.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES
continua del sistema de gestión de la calidad.	adecuada para lograr ofertar servicios educativos de buena calidad.		
3.4. Elaborar los instrumentos de recojo de información, teniendo en cuenta las fuentes de verificación señaladas en las fichas de operacionalización de los estándares de calidad y criterios de evaluación propuestos por el CONEACE	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las necesidades de información, usando las fuentes sugeridas en las fichas de operacionalización de los Estándares. -Determinación de la técnica, tipo de instrumento y fuente de información. -Elaboración de instrumentos por grupos de trabajo. -Validación de los instrumentos por técnicas estadísticas. 	Instrumentos de recolección de datos validados Y fiables	Comité de Calidad y grupos de trabajo.
3.5. – Aplicar los instrumentos de recojo de información	<ul style="list-style-type: none"> -Formar los equipos de aplicación de los instrumentos. - Aplicación de los instrumentos. - Calificación de los instrumentos utilizando los métodos y técnicas pertinentes. -Procesamiento de la información utilizando técnicas estadísticas descriptivas. 	Información procesada.	Comité de calidad y equipos de trabajo.
3.6. Documentar adecuadamente la gestión de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> - Creación, actualización y control de la información documentada de los diferentes procesos. - Organización del archivo de autoevaluación por dimensión, factores y estándares. 	Archivo de autoevaluación organizado.	Responsable del archivo institucional y Coordinadores de equipos de trabajo.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES
IV. EVALUACIÓN DE RESULTADOS			
<p>4.1. Evaluar los resultados de los procesos externos (entradas y salidas) que infieren en los resultados de la autoevaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados desde el exterior cumplan con los requisitos de control, para que no afecten de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes. - Evaluación del recurso humano que ingresa a trabajar o estudiar en la institución. - Evaluación de los servicios que presta la institución (salidas: egresados, servicios a la comunidad, imagen) 	<p>Nivel de calidad de los recursos externos.</p> <p>Nivel de calidad del recurso humano ingresante.</p> <p>Nivel de calidad de los servicios de salida.</p>	<p>Equipo responsable.</p> <p>Equipo responsable.</p> <p>Equipo responsable</p>
<p>4.2. Evaluar los resultados de los procesos internos; obtener conclusiones, estableciendo juicios de valoración y reflexión sobre debilidades y fortalezas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los resultados de la información obtenida. - Reflexión y valoración sobre resultados. - Evaluación de procesos de formación inicial: Evaluación curricular. Evaluación de perfiles, etc. - Sistematización de la información mediante la técnica de campo de fuerzas o el FODA. - Conclusiones. 	<p>Nivel de calidad de los procesos internos.</p>	<p>Equipos responsables de cada proceso o grupo de estándares.</p>
<p>4.3. Elaborar el informe del proceso de evaluación interna preliminar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el informe de evaluación, acompañado de su respectiva documentación. 	<p>Informe de evaluación interna preventiva.</p>	<p>Director y Comité de Calidad.</p>

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES
	<ul style="list-style-type: none"> - Como parte del informe acompañar ficha de resumen de los niveles alcanzados por estándar. - Presentación y difusión del informe ante la comunidad educativa. 		
V. MEJORA			
5.1. Priorizar los procesos a ser mejorados teniendo en cuenta el informe de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> - Formar grupos de trabajo, por dimensión, para la priorización de procesos que necesitan mejorar, buscar sus causas y sus posibles alternativas de solución. - Analizar la ficha de niveles alcanzados por estándar, priorizar los niveles bajo y medio. - Determinar las causas de las disconformidades de clientes. - Prever acciones para reforzar procesos con posibles defectos al futuro. - Consolidación de problemas, causas y alternativas de solución.. 	Procesos priorizados para su mejora	Comité de Calidad y de grupos de trabajo.
5.2. Elaborar el Plan de Mejora.	<ul style="list-style-type: none"> - Redacción del Plan de Mejora, conteniendo las acciones y toma decisiones pertinentes para superar las deficiencias encontradas en la evaluación de los procesos. - Presentación, socialización y aprobación del Plan de Mejora. - Difusión del plan de Mejora. 	Plan de Mejora	Comité de Calidad.
	-En asamblea general formar los diferentes equipos de trabajo para su seguimiento e implementación, teniendo en cuenta las metas y		Comité de Calidad y

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES
5.3. Ejecutar el Plan de mejora.	objetivos propuestos. - Retroalimentación al sistema de los procesos que no alcanzaron el nivel previsto - Registro documentario de las acciones realizadas.	Procesos con alto nivel de calidad.	equipos de trabajo.
.VI. EVALUACIÓN FINAL CON FINES DE ACREDITACIÓN (AUTOEVALUACIÓN)			
6.1. Realizar la autoevaluación final con fines de acreditación.	- Aplicación diversas técnicas para la recolección de información, como observación, análisis documentario, encuesta valorativa conteniendo todos los criterios de las fichas operativas del CONEACES. - Procesar la información. - Verificar que todos los estándares tengan nivel aprobatorio, caso contrario se repite el ciclo de calidad. - Comunicación de resultados. - Redacción del Informe final del proceso de autoevaluación. - Elevar al SINEACE el Informe final, solicitando verificación externa.	Informe final de autoevaluación	Coordinadores de equipos de trabajo y director.

BIBLIOGRAFIA

- Alvarado, O. (1998). *Gestión Educativa Enfoque y Procesos*. Lima: Editorial Universidad de Lima.
- Arranz, P. (2007). *Los sistemas de garantía de la calidad en la educación superior en España. Propuesta de un modelo de acreditación para las instituciones de grado en España*. (Tesis doctoral). Universidad de Burgos, facultad de ciencias económicas y empresariales. Burgos.
- Bunge, M. (1999). *Vigencia de la filosofía: Ciencia y técnica, investigación y sociedad*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima: Fondo editorial.
- Deming, E. (1994). *La nueva Economía para la industria, gobierno y educación*. Massachussetes Instituto de Tecnología.
- De Miguel, M. (1991): *Utilización de indicadores en la evaluación de la docencia universitaria*. Oviedo: Universidad de Oviedo. En De Miguel, M., Mora.
- Charis, J. (2016). *Actualización ISO 9001: 2015*. NTC. ISO 9001:2008 – ISO 9001:2015. Información – ICONTEC 2015,
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Editorial Mcgrawhill. Séptima edición.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Monseñor Francisco Gonzales Burga. (2015). *Proyecto educativo institucional PEI (2015 – 2019)*. Ferreñafe. IESPP “MFGB”.
- ISO 9001. (2008). *Norma internacional, sistema de evaluación de la calidad*. Instituto Argentino de normalización y Certificación de la Calidad. Cuarta edición. Argentina.
- ISO 9004. (2000). *Norma internacional. Sistema de gestión de la calidad. Directrices para un mejor desempeño*. ISO 2000.
- ISO 9001. (2015). *Norma internacional. Sistema de evaluación de la calidad. Actualización ISO*.
- James, A. (1999). *Análisis y diseño de sistemas de Información*. Mexico: McGRAW-HILL
- Popper, K. (1973). *La miseria del historicismo*. Madrid: Alianza editorial.
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2013). *Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. 09 de enero del 2013. Lima: Diario Oficial El Peruano

- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2014). Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – política nacional de modernización de la gestión pública. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros.
- Sengue, P. (2012). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. séptima reimpresión. Buenos Aires: Crónica
- SINEACE, (2016). Modelo de acreditación para institutos y escuelas de educación superior. Lima: Sistema Nacional de Evaluación, Certificación y Acreditación de la Calidad Educativa
- Taylor, F. (1980). Principios de la administración científica. Lima- Perú: Editorial universitas ediciones.
- UNESCO (1998). Declaración mundial sobre la educación superior, siglo XXI, visión y acción. Art. 11. Literal a. París: UNESCO.
- Von, L. (1989). Teoría general de los sistemas. México: Fondo de cultura económica. Segunda edición. Séptima reimpresión.

FERREÑAFE, JUNIO DEL 2018