

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ
DEPARTAMENTO PSICOLOGÍA DE LA SALUD



IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD EN EL SISTEMA EDUCATIVO DE EL SALVADOR.

Presentada por: José Aníbal Erazo Cornejo
Dirigida por: Dr. José Joaquín Mira Solves
2013

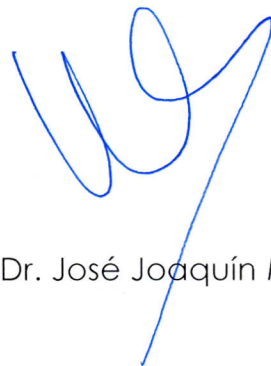
DON. JOSE JOAQUÍN MIRA SOLVES Doctor en Psicología y profesor del Departamento de Psicología de la Salud,

CERTIFICA:

Que la Tesis titulada "**implantación de un sistema de calidad educativo en El Salvador**", presentada por José Aníbal Erazo para optar al grado de Doctor, ha sido realizada bajo mi dirección desde el Departamento de Psicología de la Salud de la Universidad Miguel Hernández en España.

Considerando que se trata de un trabajo original de investigación que reúne los requisitos establecidos en la legislación vigente autorizo su presentación.

Y para que así conste, firmo el presente certificado en Elche, a 22 de Julio de 2013



Fdo: Dr. José Joaquín Mira Solves



D. JUAN CARLOS MARZO CAMPOS, Director del Departamento de Psicología de la Salud de la Universidad Miguel Hernández,

INFORMA:

Favorablemente que la Tesis titulada "**implantación de un sistema de calidad educativo en El Salvador**", de la que es autor el doctorando José Aníbal Erazo y dirigida por el doctor José Joaquín Mira Solves, tiene la conformidad de este Departamento para que sea depositada y presentada para exposición pública, ya que cumple los requisitos en cuanto a forma y contenido.

Elche, a 22 de Julio de 2013.

Fdo: D. Juan Carlos Marzo Campos

Director del Departamento de Psicología de la Salud

A mi esposa Doris quien siempre me ha apoyado para alcanzar todas las metas que me he propuesto y es mi compañera inseparable en el largo caminar en esta vida y a mis hijas Karen Y Michelle que han sido siempre mi inspiración.

Agradecimientos

Al doctor José Joaquín Mira y a mis amigos Manual Galán, Celso Rodríguez, Nelson Rodríguez y Mercedes Guilabert, por confiar en mi trabajo y haberme ayudado a superarme profesionalmente y como ser humano. Ellos son una viva muestra de que los amigos son unos de los tesoros mas valiosos que puede tener un ser humano.



INDICE DE CONTENIDOS:

	CONTENIDO	PÁG.
1	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.	11
1.1	La calidad educativa	11
1.2	Descripción de la estructura organizativa del Ministerio de Educación.	13
1.2.1	Estructura organizativa del Ministerio de Educación	13
1.2.2	Estructura organizativa de las Direcciones Departamentales de Educación	15
1.2.3	Estructura organizativa de los Centros Escolares.	16
1.3	Estructura del sistema educativo salvadoreño.	17
1.3.1	Nivel de Educación Inicial y Parvularia.	18
1.3.2	Nivel de Educación Básica	20
1.3.3	Nivel de Educación Media.	20
1.3.4	Nivel de Educación Superior	21
1.3.5	Modalidades adicionales de educación:	22
1.3.5.1	<i>Educación Especial.</i>	22
1.3.5.2	<i>Educación de Adultos</i>	22
2	PLAN SOCIAL EDUCATIVO “VAMOS A LA ESCUELA”.	22
3	EXPERIENCIAS SOBRE MODELOS DE CALIDAD DESARROLLADAS EN EL SALVADOR	26
3.1	Escuela 10.	26
3.2	Qué Ruta Tomamos.	29
4	MODELOS DE CALIDAD.	31
4.1	NORMATIVA ISO 9000	31
4.1.1	Implementación de la normativa ISO 9001.	33
4.1.2	Certificación.	34
4.2	Modelo EFQM	34
4.2.1	Agentes facilitadores	36
4.2.2	Agentes resultados	38

4.3	Carta iberoamericana.	39
44.3.1	Principios de la Carta Iberoamericana	41
4.4	Cartas de compromiso.	45
4.5	Dirección por objetivos (DPO).	48
5	<u>INFORME MC KINSEY EN LO RELATIVO EL SISTEMA EDUCATIVO SALVADOREÑO.</u>	50
6	<u>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL SISTEMA EDUCATIVO SALVADOREÑO</u>	52
6.1	Estadísticas generales	52
6.2	Consideraciones adicionales.	55
7	<u>OBJETIVOS.</u>	57
7.1	Objetivo General	57
7.2	Objetivos específicos	57
8	<u>MATERIAL Y MÉTODO</u>	57
8.1	Resumen global de la metodología investigación – acción.	57
8.2	Planificación global del proyecto.	59
8.3	Recopilación de información útil para el diseño, análisis de contexto así como de experiencias de mejora de la calidad implementadas con anterioridad en MINED.	63
8.3.1	Análisis documental.	64
8.3.2	Análisis de contexto así como de experiencias anteriores implementadas (en lo relativo a gestión de calidad).	66
8.3.3	Análisis de resultados obtenidos en diversas iniciativas que fueron implementadas en el MINED y que tenían como objetivo la mejora de la calidad educativa.	68
8.4	Elaboración de la propuesta inicial del Sistema de Gestión de Calidad (a nivel de Direcciones Departamentales así como de centros escolares).	69
8.5	Desarrollo de los componentes de las estrategia diseñadas y elaboración, validación de los documentos asociados a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.	76
8.5.1	Elaboración de documentos asociados a la implementación del Sistema de Calidad (Estrategia de mejora interna) para centros escolares	79

8.5.1.1	<i>Proceso de Elaboración de los Instrumento y guía de autoevaluación en para centros escolares.</i>	81
8.5.1.2	<i>Proceso de Elaboración de las encuestas de satisfacción a usuarios de centros escolares.</i>	83
8.5.1.3	<i>Proceso para el establecimiento de la malla de indicadores relevantes de la escuela y guía para la gestión de indicadores en escuelas grandes en zonas urbanas.</i>	86
8.5.1.4	<i>Proceso seguido para la elaboración de la guía e instrumentos para la realización de jornadas con Grupos Participativos de Consulta.</i>	88
8.5.1.5	<i>Proceso de elaboración de las herramientas y guías para la gestión de la mejora.</i>	90
8.5.1.6	<i>Proceso de elaboración de las herramientas y guías para difusión de las Buenas Prácticas.</i>	92
8.5.2	Elaboración de documentos y herramientas asociados a la implementación del Sistema de Calidad para Direcciones Departamentales de Educación.	93
8.5.2.1	<i>Documentación y mejora de procesos en las Direcciones Departamentales de Educación.</i>	93
8.5.2.2	<i>Formación y capacitación a equipos de mejora y equipos rectores en las Direcciones Departamentales de Educación.</i>	97
8.5.2.3	<i>Elaboración de herramientas y documentación complementaria.</i>	99
8.6	Implementación de los modelos de gestión de calidad.	101
8.6.1	Implementación de la estrategia de mejora interna para centros escolares	101
8.6.2	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad para las Direcciones Departamentales de Educación.	105
9	Presentación de RESULTADOS	107
9.1	Resultados de fase de “Planificación global del proyecto”.	107
9.2	Resultados de fase de “Recopilación de información útil para el diseño así como análisis de experiencias anteriores implementadas”.	107
9.3	Resultados: Elaboración de propuesta inicial del Sistema de Gestión de Calidad (a nivel de Direcciones Departamentales	125

	de Educación así como de centros escolares).	
9.3.1	Resultados del proceso de elaboración del Sistema de Gestión de Calidad para las Direcciones Departamentales de Educación.	126
9.3.2	Resultados del proceso de elaboración de la Estrategia de Mejora Interna para centros escolares	131
9.3.2.1	<i>Descripción de los componentes de la reflexión participativa (FASE 1) de los centros escolares</i>	134
9.3.2.2	<i>Gestión de la mejora (FASE 2)</i>	136
9.3.2.3	<i>Difusión de buenas prácticas (FASE 3)</i>	137
9.3.2.4	<i>Asistencia Técnica a los centros escolares.</i>	137
9.4	Resultados del proceso de elaboración de documentos asociados a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y validación de estos.	138
9.4.1	Resultados: Elaboración de documentos asociados a la implementación del Sistema de Calidad (estrategia de mejora interna) para centros escolares.	138
9.4.1.1	<i>Resultados: Proceso de Elaboración de los Instrumento y guía de autoevaluación en para centros escolares.</i>	139
9.4.1.2	<i>Resultados: Proceso de Elaboración de las encuestas de satisfacción a usuarios.</i>	144
9.4.1.3	<i>Resultados: Proceso de Elaboración de la herramienta de indicadores relevantes para el centro escolar.</i>	145
9.4.1.4	<i>Resultados: Herramienta y guía para la realización de grupos participativos de consulta.</i>	145
9.4.1.5	<i>Resultados: Propuestas de metodológica: Análisis de resultados para la evaluación externa.</i>	146
9.4.1.6	<i>Resultados: Proceso de elaboración de las herramientas y guías para la gestión de la mejora.</i>	146
9.4.1.7	<i>Resultados: Proceso de elaboración de las herramientas y guías para la difusión de buenas prácticas.</i>	150
9.4.1.8	<i>Resultados: Proceso de validación de la estrategia de mejora interna para centros escolares</i>	153
9.4.2	Resultados: Elaboración de documentos asociados a la implementación del Sistema de Calidad para Direcciones	154

	Departamentales de Educación.	
9.4.2.1	<i>Resultados: Documentación y mejora de procesos en las Direcciones Departamentales de Educación.</i>	154
9.4.2.2	<i>Resultados: Formación y capacitación a equipos de mejora y equipos rectores en las Direcciones Departamentales de Educación.</i>	159
9.4.2.3	<i>Resultados: Documentación adicional elaborada.</i>	162
9.4.2.3.1	<i>Requerimientos de Calidad para las Direcciones Departamentales de Educación.</i>	162
9.4.2.3.2	<i>Guía para la asistencia técnica.</i>	162
9.4.2.3.3	<i>Malla de indicadores de la Dirección Departamental de Educación así como del mapa de riesgo.</i>	163
9.4.3	<i>Resultados: Implementación de la estrategia en centros escolares así como en las Direcciones Departamentales de Educación.</i>	163
9.4.3.1	<i>Resultados: Implementación de la estrategia en centros escolares.</i>	163
9.4.3.2	<i>Resultados: Implementación de la estrategia en las Direcciones Departamentales de Educación.</i>	170
9.4.3.3	<i>Resultados: Innovación educativa</i>	174
9.4.3.4	<i>Resultados: Vinculación de la planificación</i>	174
10	<u>DISCUSION:</u>	177
10.1	Importancia de la investigación.	177
10.2	Comentarios adicionales del investigador.	179
10.3	Comparación de la estrategia de mejora interna con otros modelos de calidad diseñados para centros escolares.	182
10.3.1	Modelo de calidad de Fe y Alegría. Comparación del Modelo de Calidad de Fe y Alegría con la estrategia de mejora interna diseñada para los centros escolares	182
10.3.2	Modelo de gestión de calidad escolar (fundación Chile). Comparación del Modelo de Gestión de Calidad Escolar (Fundación Chile) con la estrategia de mejora interna diseñada para los centros escolares.	190
10.3.3	Modelo de gestión de la calidad para los centros educativos (secretaría de estado de educación gestión educativa /	199

	Republica Dominicana). Comparación del Modelo de gestión de la calidad para los centros educativos (Secretaría de Estado de Educación y Gestión Educativa / Republica Dominicana) con la estrategia de mejora interna diseñada para los centros escolares.	
10.4	LIMITANTES PRINCIPALES DETECTADAS DURANTE LA INVESTIGACIÓN.	209
11	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	211
12	CUADRO DE ANEXOS.	214
13	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	215



1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:

1.1 LA CALIDAD EDUCATIVA.

Learned (1927), es probablemente el primer autor que empleó el término de calidad educativa en su estudio sobre la calidad de los procesos de enseñanza en EEUU y Europa. Tras la Segunda Guerra Mundial, en EEUU y Europa, los recursos educativos se incrementaron de forma muy notable sin el necesario control de los resultados de esta inversión pública. El resultado fue despertar la preocupación acerca de lo que se estaba logrando, medir la eficacia de los resultados y determinar qué elementos eran verdaderamente los responsables de los mejores resultados académicos. Curiosamente, algunos autores, como García Garrido (1992), atribuyen al lanzamiento del primer satélite artificial (por parte de Rusia) este cambio. Según sus propias palabras los EEUU sintieron que este éxito tecnológico era fruto de que los soviéticos recibían una educación de mayor calidad que la de los norteamericanos, lo que despertó su preocupación por lo que estaba sucediendo en su sistema educativo y situó en la agenda política y de la administración norteamericana la calidad educativa.

Calidad se diferencia de cantidad y empiezan a extenderse los estudios sobre eficacia escolar, mejora escolar, excelencia escolar, etc. Algunas de las medidas que se han venido empleando son las siguientes:

- El "efecto escolar" es la capacidad de las escuelas para influir decisivamente en los resultados académicos. En otras palabras, el papel que una escuela tiene en el aprendizaje respecto de otras en función de cómo está organizada, liderada, del estilo educativo y clima en el aula.
- Relacionada con esta medida está la de "consistencia de los efectos escolares" entendida como la tendencia general en una escuela de que su alumnado obtenga un buen o mal rendimiento en todas las materias. No sería consistente si por ejemplo se obtienen buenas calificaciones sistemáticamente en lengua o idioma y malas en matemáticas.
- La "eficacia diferencial" es la variación que se observa en una escuela entre distintos tipos de alumnos. En otros términos, si una escuela en particular es eficaz con un perfil de estudiantes pero no en otros.

- Por último, la "estabilidad de los efectos educativos en el tiempo" nos permite conocer si año tras año las tendencias en los resultados académicos se sostienen o si varían sensiblemente.

Haciendo un poco de historia. En los 60 se iniciaron los primeros estudios sobre eficacia escolar y unos años más tarde sobre lo que se vino a denominar mejora escolar y mejora de la eficacia escolar, entendida como el "esfuerzo sistemático y continuo dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas asociadas, en una o más escuelas, con la finalidad de alcanzar las metas educativas más eficazmente" (Velsen et al., 1985).

La eficacia escolar se definió como "aquella que consigue el desarrollo de sus estudiantes más allá de lo que sería esperable, teniendo en cuenta la situación socioeconómica de las familias y su rendimiento previo" (Murillo, 2005: 30). Mediante este tipo de estudios se trató de identificar los factores que hacían que unas escuelas resultaran más eficaces que otras. Así se empezó a analizarse el papel que en el resultado de la educación escolar tenían: clima escolar, cultura de la escuela, liderazgo directivo o la participación en la vida del centro de padres y otros agentes educativos. Resultado de estos estudios fue que las políticas educativas otorgaron cada vez mayor autonomía a los centros escolares, una vez comprobado que las políticas educativas fracasaban una y otra vez, debido a que los centros escolares no se implicaban en dichas políticas. Los componentes de las escuelas eficaces fueron resumidos por Edmons (1982):

- Fuerte liderazgo instructivo del director del centro, que presta gran atención a la calidad de la enseñanza.
- Altas expectativas entre los profesores sobre las posibilidades de aprendizaje de todos los alumnos, concretadas en la obtención, cuando menos, de los contenidos mínimos.
- Una atmósfera ordenada y segura, facilitadora y estimulante tanto del aprendizaje como de la enseñanza.
- Un fuerte énfasis en la adquisición de las habilidades básicas.
- Frecuentes evaluaciones y controles del rendimiento que se utilizan para mejorar los programas educativos.

En los 90 el interés se centró en el análisis de las características del proceso de enseñanza-aprendizaje. Incidiendo de forma particular en la actitud y cualidad del profesorado y en el análisis del papel de las evaluaciones periódicas y del clima en el aula. Por ejemplo, en las

escuelas ineficaces (*rendimiento menor a la media*) las horas de clase estaban reducidas, los profesores no confiaban en la capacidad de sus alumnos para aprender, no se sentían responsables de sus alumnos aprendieran o mejoraran su rendimiento académico, escaso liderazgo del equipo directivo.

Otros enfoques han buscado: mejoras en la financiación, en la gestión y en los procesos de toma de decisiones buscando actuaciones en el conjunto del sistema educativo; optimizar la eficiencia de las políticas educativas y de la administración educativa, reforzando, por ejemplo, los servicios de inspección educativa; apoyar y mejorar la capacidad pedagógica del profesorado (innovaciones curriculares); mejorar el funcionamiento y la gestión de los centros educativos, promoviendo el trabajo coordinado del profesorado y reforzando la función directiva.

Con la llegada del siglo XXI se han introducido cambios relevantes en los enfoques para impulsar la calidad educativa. Sin olvidar los avances y conocimientos previos se han pivotado cambios en relación a los movientes de la calidad total en otros ámbitos de las administraciones públicas. Este cambio de enfoque se ha extendido como un motor para la evaluación orientada a la mejora tanto pedagógica, como organizativa. Ejemplos de este enfoque son las escuelas certificadas por la Norma ISO 9000 (con estándares internacionales sobre los sistemas de gestión de la calidad) o la aplicación del modelo EFQM (como marco no prescriptivo que busca la excelencia en la gestión institucional).

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

1.2.1 Estructura organizativa del Ministerio de Educación.

La Constitución Política de El Salvador (1993) en su artículo 53 establece lo siguiente: “El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión”.

“El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarios. Se garantiza a las personas naturales y jurídicas la libertad de establecer centros privados de enseñanza” (Art. 54, Constitución Política de El Salvador 1993). En la república de El Salvador, el organismo encargado de proveer servicios educativos a la población es el Ministerio de Educación (MINED) y dentro de la estructura orgánica de dicho

ministerio pueden identificarse tres niveles:

Ministerio de Educación (MINED) / Sede Central	En el Ministerio de Educación Sede Central se encuentran ubicadas las principales oficinas administrativas, estratégicas y rectoras del proceso educativo, de este nivel es de donde emanan todas las directrices académicas y administrativas para el sistema educativo nacional.
--	--

Los principales lineamientos y directrices del sistema educativo salvadoreño emanan de MINED Sede Central y estos se hacen llegar a los Centros Escolares a través de las Direcciones Departamentales de Educación (Cruz, Karla. 2012).

Direcciones Departamentales de Educación	El Salvador está dividido en 14 departamentos (provincias) y con el afán de desconcentrar las actividades de MINED Sede Central creó en cada uno de los departamentos una Dirección Departamental de Educación, dichas direcciones son las encargadas de velar por el correcto funcionamiento de las Centros Escolares en lo administrativo así como en lo pedagógico.
Centros Escolares	Los Centros Escolares están adscritos a las Direcciones Departamentales de Educación y es en ellos donde se realiza el proceso educativo. Según el censo realizado por el MINED en el 2009 hay 6162 centros educativos públicos en la república de El Salvador.

Orgánicamente el Ministerio de Educación está conformado por dos viceministerios y trece direcciones principales, siendo estas:

Vice ministerio de Educación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección Nacional de Educación (DNE). 2. Dirección Nacional de Educación Superior.
Vice ministerio de Ciencia y Tecnología	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección Nacional de Educación Científica, Tecnológica e Innovación.
Direcciones no adscritas a vice ministerios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección Nacional de Gestión Departamental (DNGD). 2. Dirección Nacional de Administración. 3. Dirección de Contrataciones institucionales.

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Dirección de Desarrollo Humano. 5. Dirección de comunicaciones. 6. Dirección financiera institucional. 7. Dirección de auditoría interna. 8. Dirección de planificación. 9. Dirección de asesoría jurídica
--	--

Cabe mencionar que las direcciones del MINED más involucradas en el qué hacer de los centros escolares son la Dirección Nacional de Educación (DNE) y la Dirección Nacional de Gestión Departamental (DNGD). La DNE es la dirección que gestiona aspectos de índole pedagógica (currícula, desarrollo de programas educativos, metodologías, etc.), mientras que la DNGD gestiona todos los aspectos relacionados a la parte administrativa y de gestión de los centros escolares, es importante mencionar que para desarrollar estas funciones las direcciones antes mencionadas se apoyan en las Direcciones Departamentales de Educación. El organigrama del Ministerio de Educación se muestra en el anexo 1.

1.2.2 Estructura organizativa de las Direcciones Departamentales de Educación

Las Direcciones Departamentales de Educación son las encargadas de velar por un adecuado funcionamiento (en lo administrativo así como en lo pedagógico) de los centros educativos en sus respectivos departamentos (provincias). Las Direcciones Departamentales son dirigidas por el director(a) departamental de educación y en general tienen dentro de su estructura orgánica los siguientes departamentos (Erazo, J. 2011):

Departamento administrativo	Se encarga de la gestión de todos aquellos procesos administrativos que se desarrollan para apoyar la gestión de los centros escolares.
Departamento de asistencia técnica	Tienen como función proporcionar asistencia técnica a los centros escolares en las áreas pedagógica, administrativa así como en la administración de programas complementarios al proceso educativo.
Departamento de arte cultura recreación y deportes.	La función de este departamento es promover actividades que fomenten en desarrollo de la cultura, deportes y recreación de los estudiantes que asisten a los diversos Centros Escolares

Las Direcciones Departamentales son una parte muy importante dentro de la estructura del Ministerio de Educación puesto que sirven de vínculo entre el MINED Sede Central y los Centros Escolares ubicados a nivel departamental (provincia).

El organigrama genérico de una Dirección Departamental de Educación es mostrado en el anexo 2.

1.2.3 Estructura organizativa de los Centros Escolares.

La estructura organizativa de los centros escolares la integran: director, subdirector, profesores, el Organismo de Administración Escolar y el personal administrativo, cuando exista este recurso (MINED, 2008).

Los Organismos de Administración Escolar tienen diversas modalidades, siendo estas: Consejo Directivo Escolar (CDE), Consejo Educativo Escolar Católico (CECE) y Asociación Comunal para la Educación (ACE).

Cabe mencionar que en la presente administración del Ministerio de educación (Período 2009 – 2014) las Asociaciones Comunales para la Educación están siendo transformadas en Consejos Directivos Escolares.

En los Consejos Directivos Escolares (CDE), el director depende técnica y administrativamente de la Dirección Departamental de Educación. El subdirector, los docentes y personal administrativo dependen del director. En ausencia del director, es el subdirector asume las funciones y responsabilidades del centro escolar.

En las Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), se realizan asambleas generales y además se conforma una junta directiva, las asambleas generales tienen mayor jerarquía que las juntas directivas y las juntas directivas poseen mayor jerarquía que los directores, docentes o personal administrativo. Pero en lo técnico así como en lo educativo, el director depende de la Dirección Departamental de Educación, mientras que en lo administrativo depende de la Asociación Comunal para la Educación (ACE).

Los Consejos Educativos Escolares Católicos (CECE) se rigen según convenio de cooperación administrativa entre el Gobierno de El Salvador y la Iglesia Católica, a través de la Conferencia

Episcopal de El Salvador. En estos centros educativos, la jerarquía está conformada por el director, subdirector y educadores. El director depende en lo técnico y en lo educativo de la Dirección Departamental y en lo administrativo, de la Diócesis.

A partir del año 2008, se introduce un nuevo Organismo de Administración Escolar denominado, Consejo Institucional Educativo (CIE) para Centros Educativos que funcionan adscritas a Instituciones del Estado (Acuerdo Ejecutivo N°15 - 1169, de fecha 20 de agosto de 2008).

Es importante mencionar que a partir del año 2010 se está implementando el proyecto del Sistema Integrado de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (SI EITP) cuyo propósito es mejorar la calidad y la pertinencia de la educación, implementando el modelo de SI EITP en todo el sistema educativo, mediante estrategias que fomenten la gobernabilidad y una eficiente gestión escolar en el marco del Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela”. El Modelo de SI EITP funciona bajo el modelo de nuclearización¹ de centros escolares y esto exige un nuevo modelo administrativo, por lo que se ha creado un nuevo organismo de administración para los núcleos formados el organismo creado se denomina Organismo Directivo de las Escuelas Inclusivas (ODEI) el cual estará conformado por representantes de los diferentes sectores relacionados con el que hacer de los centros escolares que conforman el núcleo. El ODEI será el máximo organismo directivo en el modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno. Cabe mencionar que este nuevo modelo de gestión está todavía en fases de implementación piloto y se espera que para el 2014 se comience a implementar en la mayor parte de centros escolares.

1.3 ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO SALVADOREÑO.

La Ley General de Educación de El Salvador (1996), señala que “El proceso Educativo es un fenómeno gradual que comienza en la infancia y continúa en todas las etapas de la vida”.

Es indudable que este proceso incluye una educación general y una educación diversificada. La educación general se identifica con la educación básica y la educación diversificada o profesionalizante y tiene como mira la formación de recursos humanos para reforzar así como para subir los niveles de eficiencia en los sectores de producción y progreso material, a fin de

¹ Nuclearización de centros escolares: Agrupación de centros escolares que permite una mejor utilización de los diferentes recursos (físicos y humanos), que poseen o están adscritos a los centros escolares.

apoyar la economía del país, incluye la educación media y la superior. El Sistema Educativo Nacional está dividido en dos subsistemas: la Educación Formal y la Educación no Formal. Este sistema se conforma con los niveles de estudios, sus ciclos y las edades normales de las personas que se incorporen.

1.3.1 Nivel de Educación Inicial y Parvularia.

La Constitución Política de la República de El Salvador (Artículos 35 y 36) establece la responsabilidad del Estado hacia la familia y orienta la política de protección de la niñez. Se destaca la finalidad de institucionalizar eventualmente la educación de los párvulos y establecer su gratuidad, cuando ésta sea impartida por el Estado.

La educación Inicial y parvularia ha tenido distintos conceptos, sin embargo llevan una sola línea, la de proporcionar servicios educativos a niños pequeños, de 0 a 6 años.

Educación inicial: Se puede considerar a la Educación Inicial como el servicio educativo que se brinda a niños menores de cuatro años de edad, con el propósito de potencializar su desarrollo integral en un ambiente educativo y afectivo, que le permitirá al niño adquirir una cultura (habilidades, hábitos, valores), así como desarrollar su autonomía, creatividad y actitudes necesarias en su desempeño personal y social. La Educación Inicial por lo tanto es "la educación primera y temprana por lo que requiere de un tratamiento específico, debido a que estos primeros años son decisivos y porque el niño es sencillamente eso, un niño en proceso de maduración, de desarrollo y no un hombre pequeño".

La Educación Inicial tiene un nivel de importancia muy grande, porque no solo intenta desarrollar la parte cognitiva del ser humano, sino que intenta desarrollar las demás partes, (emocional, habilidades, valores) las cuales, en la actualidad no han sido impulsadas.

Esta educación se inicia con el nacimiento, por lo tanto estamos hablando de niños inmaduros (en distintas formas) que dependen de su madre totalmente, es por eso que la Educación Inicial tiene como objetivo principal el estimular al niño para que su proceso de maduración sea el más adecuado y se pueda adaptar a su nuevo ambiente, en donde tendrá que enfrentarse con distintas situaciones, como es el proceso de socialización y de educación, entre otros.

Otro punto importante de la Educación Inicial, es la estimulación ambiental, es decir, desde el punto pedagógico, se dice que el hombre se va construyendo en su personalidad al interactuar

con el ambiente, y la educación que empieza a recibir, trata de coordinar las influencias externas y las aprende a regularlas. Así que no solo influirán en lo que el niño es, sino también se verán influidas la capacidad de ir aprendiendo y progresando en su desarrollo.

A través de la Educación Inicial no solo se mejoran las capacidades de aprendizaje del niño, sus hábitos de higiene, salud y alimentación, sino también la formación de valores, actitudes de respeto, creatividad y responsabilidades en distintas tareas a lo largo de su vida, que más adelante veremos se verán reflejadas.

Educación parvularia: La educación parvularia, es el primer nivel de educación formal dentro del sistema y normalmente comprende tres años de estudio. Es importante mencionar que el acceso a siguiente nivel educativo (educación básica) no tiene como pre requisito el haber cursado el nivel de educación inicial o parvularia.

El Ministerio de Educación atiende a los párvulos a través de centros regulares que absorben a la población de 4 a 6 años de edad, agrupando a los niños en secciones de acuerdo a su edad específica.

La Educación Parvularia sienta las bases del desarrollo armónico de la personalidad del niño e incrementa las actividades perceptivas, sensomotoras y la práctica del lenguaje para que los menores vayan recibiendo una acción estimuladora psicosensorial que los prepare para los futuros requerimientos escolares.

Los objetivos de la educación parvularia son:

- Estimular el desarrollo integral de los educandos por medios de procesos pedagógicos que tomen en cuenta su naturaleza psicomotora, afectiva y social.
- Fortalecer la identidad y la autoestima en sus espacios vitales, familia, escuela y comunidad.
- Desarrollar las especialidades básicas de los educandos para garantizar su adecuada preparación e incorporación en la Educación Básica

El anexo 3 muestra la matrícula por departamento, total y por nivel educativo, en el período comprendido entre los años 2009 y 2012 (Cifras estadísticas /MINED, 2012).

1.3.2 Nivel de Educación Básica.

La educación básica comprende, nueve grados de estudio, del primer al noveno grado, cada grado de estudio tiene una duración de un año. Este nivel educativo se divide en tres ciclos (de tres años cada uno). Por lo general el estudiante inicia su educación básica la edad de siete años de edad².

La población de 7 a 15 años de edad constituye la demanda potencial de educación básica (primero a noveno grado).

En la educación básica el educando se forma una disciplina de orden y trabajo, se le inculca ideales de estudio y superación, se acrecienta su capacidad, se fomenten sus habilidades para expresar su pensamiento, se proporciona conceptos básicos y firmes en las áreas de las ciencias y las humanidades, además se promueve el desarrollo de la personalidad y de los valores básicos para la realización e identidad personal y social.

La educación básica tiene los siguientes objetivos

- Contribuir al desarrollo armónico de la personalidad en la familia, escuela y comunidad tanto nacional como internacional.
- Inculcar una disciplina de trabajo, orden, responsabilidad, tenacidad y una buena autoestima.
- Desarrollar capacidades que favorezcan el desenvolvimiento eficiente en la vida diaria a partir de las disciplinas científicas, humanísticas, tecnológicas, así como de las relaciones con el arte.
- Mejorar las habilidades de expresión y comprensión.
- Promover el respeto a la persona humana, al patrimonio natural y cultural.
- Cumplimiento de sus deberes y derechos.
- Contribuir a la aprehensión, práctica y respeto a los valores éticos, morales y cívicos.

1.3.3 Nivel de Educación Media.

El nivel de educación media denominado bachillerato, ofrece la formación en dos modalidades educativas: General y Técnico Vocacional, ambas permiten continuar con estudios superiores o incorporarse a la actividad laboral. Esta educación culmina con el grado de Bachiller. El

² Se admitirán niños (as) de seis años en primer grado siempre que comprueben la capacidad y madures para iniciar en dicho ciclo.

Bachillerato General tiene una duración de dos años de estudio y el Técnico Vocacional de tres. El Bachillerato Nocturno tiene una duración de tres y cuatro años respectivamente. Para conseguir una continuidad efectiva, los estudios de educación media tienen un enlace curricular directo con los estudios de Educación Superior.

La Educación Media tiene los objetivos siguientes:

- Fortalecer la formación integral de la personalidad del educando para que participe en forma activa, creadora y consciente en el desarrollo de la comunidad, como padre de familia, productor y ciudadano; y
- Contribuir a la formación integral del educando, en razón de sus inclinaciones vocacionales y las necesidades del desarrollo socioeconómico del país.

El anexo 3 muestra la matrícula por departamento, total y por nivel educativo, en el período comprendido entre los años 2009 y 2012 (Cifras estadísticas /MINED, 2012).

1.3.4 Nivel de Educación Superior

El nivel de educación superior constituye a la cúspide del sistema educativo nacional y representa la más alta aspiración de formación científica, humanística y tecnológica, dentro de la educación formal.

La educación superior se ofrece en las modalidades de Educación Tecnológica y Educación Universitaria, y por su naturaleza es un pilar de suma importancia para el desarrollo científico, cultural e industrial de El Salvador. Asimismo, la Educación Superior busca formar profesionales competentes, con fuerte vocación de servicio y sólidos principios morales, promoviendo la investigación, cooperando en la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural.

La educación superior tiene los objetivos siguientes:

- Formar profesionales competentes con vocación y principios morales.
- Promover la investigación en todas sus formas.
- Prestar un servicio social a la comunidad.
- Cooperar en la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural en sus dimensiones nacionales y universales.

1.3.5 Modalidades adicionales de educación:

1.3.5.1 Educación Especial.

Es un proceso de enseñanza aprendizaje que se ofrece, a través de metodologías dosificadas y específicas, a personas con necesidades, a personas con necesidades educativas especiales.

Tiene los objetivos siguientes.

- Contribuir a elevar el nivel y calidad de vida de las personas con necesidades educativas especiales por limitaciones o por actitud sobre saliente.
- Favorecer las oportunidades de acceso de toda población con necesidades educativas especiales al sistema educativo nacional.
- Incorporar a la familia y comunidad en el proceso de atención de las persona con necesidades educativas especiales.

1.3.5.2 Educación de Adultos.

La educación de adultos está dirigida a instruir a la población mayor de dieciocho años, que no han cursado ningún grado o bien lo suspendieron. La educación de adultos se divide en: educación formal y no formal.

La primera ofrece el nivel básico en un horario nocturno, los estudios se cursan de forma "acelerada" y por lo general se usan las instalaciones de los centros de enseñanza de educación básica. En la educación no formal se proporciona instrucción técnica a personas que residen en el área rural así como urbana.

El objetivo de la Educación de Adultos es "capacitarlo para incidir y responsabilizarse en todo lo que haga referencia a elevar la calidad de vida".

2. PLAN SOCIAL EDUCATIVO “VAMOS A LA ESCUELA”.

Una de las apuestas estratégicas para la mejora de la educación en El Salvador es el Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela” (2009). Dicho plan es la base de todas las acciones y programas que desarrolla el Ministerio de Educación en pro de la mejora educativa. Las transformaciones educativas que persigue este plan se organizan en torno a siete líneas estratégicas las cuales han sido determinadas a partir de los factores que propician el

desarrollo de aprendizajes significativos y mejores resultados académicos de los y las estudiantes. Los factores considerados son los siguientes:

- Diseños curriculares y materiales de estudio, relevantes y pertinentes.
- Directivos docentes y profesorado comprometidos con la mejora del ejercicio docente y con el desarrollo de aprendizajes significativos en el estudiantado.
- Centros educativos adecuados, seguros, organizados y democráticos.
- Familias con un nivel social y cultural que propicia una mayor responsabilidad y participación en la educación de sus hijos e hijas.

A partir de los factores antes mencionados se establecieron las siguientes líneas estratégicas:

1. EQUIDAD EN EL ACCESO Y PERMANENCIA EN EL SISTEMA EDUCATIVO. Objetivo: Asegurar el acceso y la permanencia en todos los niveles del sistema educativo (inicial, parvularia, básica y media), especialmente para quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad social.
2. CURRÍCULO PERTINENTE Y APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS. Objetivo: Propiciar aprendizajes significativos y mejores resultados en el rendimiento académico a partir del diseño de un currículo pertinente y de la generación de condiciones que favorezcan su aplicación efectiva en el aula.
3. DIGNIFICACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL DEL PROFESORADO Y DIRECTIVOS DOCENTES. Objetivo: Fortalecer la profesión docente garantizando condiciones dignas de vida y promoviendo la formación permanente para elevar su compromiso y desempeño en el proceso de enseñanza y aprendizaje del estudiantado.
4. FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y CURRICULAR EN LOS CENTROS EDUCATIVOS. Objetivo: Fortalecer la participación y las capacidades de la comunidad educativa en la gestión escolar para propiciar una cultura institucional democrática con responsabilidades compartidas que propicie mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes.
5. FORMACIÓN PERMANENTE PARA LA POBLACIÓN JOVEN Y ADULTA. Objetivo: Garantizar el acceso de la población joven y adulta a la formación básica y

complementaria que favorezca la mejora de su calidad de vida y la participación activa en el desarrollo de la sociedad salvadoreña.

6. INVESTIGACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA INTEGRADAS A LA EDUCACIÓN. Objetivo: Reducir la brecha de conocimiento mediante el fortalecimiento de la investigación y el acceso a la tecnología para contribuir con el desarrollo integral del país.
7. FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Objetivo: Contribuir al desarrollo de la educación superior para que alcance altos estándares de calidad docente y formación profesional, desarrolle investigación de alto nivel y pertinente a las necesidades de la sociedad, y realice una proyección social más efectiva, contribuyendo así al desarrollo nacional.

Además el plan social educativo contempla una serie de programas que buscan completar las líneas estratégicas antes mencionadas, a estos programas se les denominan programas insignia, siendo estos:

PROGRAMA DE DOTACIÓN DE PAQUETES ESCOLARES	El acceso y la permanencia en el sistema educativo pueden ser favorecidos por medio del apoyo a las familias, especialmente de las que se encuentran en situación de pobreza. Uno de esos apoyos lo constituye la dotación de uniformes y útiles escolares, con lo cual se incentiva la asistencia y permanencia de los estudiantes en los centros escolares.
PROGRAMA DE ALIMENTACION ESCOLAR	La nutrición adecuada favorece un mejor aprendizaje; en tal sentido la dotación de alimentos y el desarrollo de hábitos alimenticios adecuados en la escuela coadyuvan a un mejor desarrollo físico y mental del estudiantado. Asimismo, el involucramiento de docentes y padres y madres de familia en las acciones complementarias del programa favorece la interacción de los actores de la comunidad educativa, creando conciencia sobre la importancia de una alimentación adecuada y hábitos alimenticios saludables.
PROGRAMA DE ALFABETIZACIÓN Y EDUCACIÓN BÁSICA PARA LA POBLACIÓN JOVEN Y ADULTA.	La alfabetización se concibe como un proceso gradual de aprendizaje que posibilita la comprensión de la lectura, la expresión escrita y el uso del cálculo matemático básico. Este proceso de alfabetización debe propiciar además del desarrollo personal, una mejor calidad en el desempeño de los roles familiares, el reconocimiento de los derechos y la asunción de

	las responsabilidades ciudadanas.
PROGRAMA DE DIGNIFICACIÓN DEL MAGISTERIO NACIONAL.	La dignificación del magisterio se entiende como el mejoramiento de las condiciones salariales, laborales y profesionales de los y las docentes, a quienes se les considera, junto con los padres y madres de familia, fundamentales en el favorecimiento de mejores aprendizajes y resultados en el estudiantado. Por lo anterior, el país debe valorar en su justa dimensión el trabajo del magisterio nacional, brindándole, con base en las posibilidades del Estado, condiciones laborales y salariales que estimulen un mejor desempeño profesional, que eleven las condiciones de vida y el reconocimiento social a la profesión.
PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE: FORMACIÓN INICIAL Y FORMACIÓN CONTINUA.	Se concibe la formación del profesorado como un aprendizaje constante que se vincula con la mejora permanente de la práctica profesional. Este enfoque abarca todas las etapas formativas de los docentes y visualiza la docencia como una profesión en progresivo desarrollo. La formación se considera como un elemento decisivo del desarrollo profesional, en el que también se reconocen como factores importantes las condiciones salariales y de trabajo, los sistemas de evaluación al desempeño y de incentivos.
PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LOS AMBIENTES ESCOLARES Y RECURSOS EDUCATIVOS.	Los ambientes seguros, cómodos y adecuados se constituyen en una condición indispensable para estimular un mejor desempeño del profesorado y del personal administrativo y para favorecer aprendizajes efectivos en el estudiantado. Los centros escolares que cuentan con una planta física adecuada, con los servicios básicos, con mobiliario y equipo necesario facilitan el desarrollo de los procesos educativos, al generar un ambiente seguro y agradable.
PROGRAMA DE ARTE, CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES.	El deporte y la recreación son parte de la experiencia educativa y formativa de los niños, niñas y jóvenes. La educación física y el deporte juegan un papel importante en el desarrollo motriz y de habilidades y destrezas físicas fundamentales para un desarrollo integral de niños, niñas y jóvenes. La escuela debe ser un espacio de sociabilización e integración; por lo tanto debe realizar acciones sistemáticas orientadas a crear un ambiente de intercambio, armonía y de experiencias compartidas que permitan la interacción entre los estudiantes y la comunidad, favoreciendo a la vez el cultivo de las habilidades deportivas y el sano esparcimiento.
PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE UN	Partiendo de qué la educación que se desarrolla en los diferentes niveles del sistema educativo persigue la formación integral de los niños, niñas y

CURRÍCULO PERTINENTE Y LA GENERACIÓN DE APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS.	jóvenes, se concibe al currículo como un conjunto articulado de objetivos y contenidos organizados en función de qué el estudiantado desarrolle los saberes necesarios para incorporarse a las diferentes dimensiones de la vida social. Desde esta perspectiva, el currículo debe ser flexible, pertinente e integral.
PROGRAMA DE EDUCACIÓN DE JOVENES Y ADULTOS.	La educación de jóvenes y adultos se concibe como un proceso permanente que responde a las necesidades y expectativas del estudiantado, retomando las experiencias y conocimientos previos para el desarrollo de las potencialidades de cada persona contextualizada en su medio social. La educación se orienta a la formación ciudadana, propiciando que los jóvenes y adultos desarrollen los conocimientos, habilidades, destrezas y las actitudes necesarias para desempeñarse como ciudadanos exitosos en el ámbito familiar, laboral, comunitario y nacional.
PROGRAMA DE EDUCACIÓN INCLUSIVA	Una educación inclusiva brinda oportunidades equitativas de aprendizaje a niños, niñas y jóvenes independientemente de sus diferencias sociales, culturales y de género así como de sus diferencias en las destrezas y capacidades. La inclusión de la diversidad en la educación supone la eliminación de las barreras institucionales, pedagógicas, curriculares y culturales que excluyen o discriminan. Una inclusión efectiva se logra mediante la generación de ambientes inclusivos basados en el respeto, la comprensión y la protección de la diversidad.

3. EXPERIENCIAS SOBRE MODELOS DE CALIDAD DESARROLLADAS EN EL SALVADOR:

3.1 ESCUELA 10.

Escuela 10 fue de un programa oficial que sustentado en un Modelo de Gestión Participativa tuvo como interés el desarrollo de la calidad educacional en la escuela. Este modelo fue el resultado del análisis de algunos estudios que señalan la capacidad de un sistema de variables determinado para influir el aprendizaje y/o rendimiento de los alumnos (Barillas Alberto, 2004).

La experiencia tuvo su origen a partir de las siguientes situaciones:

1. Los bajos logros educativos mostrados en las pruebas oficiales de índole nacional desde 1996.
2. La reflexión crítica sobre experiencias “de innovación” como las Escuelas Modelos y otras desarrolladas en la década de los noventa.
3. El reconocimiento de la necesidad y urgencia de trabajar la calidad educativa en la escuela valorando la importancia de la gestión institucional para lograr el éxito.
4. El aporte de las investigaciones educativas.
5. El interés ministerial por desarrollar un modelo que permitiera la construcción de la calidad en la escuela.

Además el programa se sustentó en algunos razonamientos teóricos que han acompañado la investigación educativa de las últimas décadas, entre éstos se consideran las ideas del capital social, las del movimiento de eficacia escolar, las teorías de la gestión participativa y los resultados de algunas investigaciones locales que detectaron un sistema de variables con un poder de predicción significativo del rendimiento y/o aprendizaje escolar. El sistema de variables se convirtió en un conjunto de características de la “Escuela 10”:

Variables	Aspectos especificadores de la variable
Tener un equipo directivo líder	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción institucional del personal docente. • Claro reconocimiento del liderazgo del equipo directivo por parte de los docentes.
Modelo Organizacional participativo	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de comunicaciones fluido entre los diversos actores escolares. • Participación de actores escolares en decisiones estratégicas del centro escolar.
Modelo organizacional enfocado a lograr que la enseñanza y el aprendizaje sean el centro de la actividad escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa para adoptar y ejecutar el currículo por ciclo y nivel. • Optimización del tiempo de aprendizaje. • Énfasis en los logros académicos.
Cultura institucional de colaboración entre los actores escolares y orientada al logro de alto desempeño académico	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas globales elevadas en relación con el desempeño de alumnos y a su futuro académico • Alto grado de colaboración entre equipos docentes y equipos administrativos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de respeto mutuo entre alumnado y docentes.
Normas de convivencia claras, razonables, conocidas y aceptadas por todos	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento efectivo de derechos y responsabilidades de actores escolares. • Disciplina efectiva y formativa para los alumnos. • Ambiente seguro para el aprendizaje. • Ambiente laboral atractivo.
Sistemas de incentivos para los docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de mecanismos para el desarrollo profesional docente. • Facilidad para cumplimiento de las funciones de enseñanza
Sistema de evaluación formativa del desempeño docente	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas normados de evaluación del desempeño del docente en el aula para retroalimentación profesional permanente y sistemática.
Sistema de seguimiento del desempeño estudiantil	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de cumplimiento de metas del centro escolar • Orientación de los equipos docentes hacia la constante evaluación de las estrategias de enseñanza con base en resultados académicos de los alumnos.
Gestión educativa organizada en torno al Proyecto educativo Institucional (PEI)	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento del centro escolar con base en la ejecución de programas y proyectos adoptados en el PEI.
Colaboración Hogar-Escuela	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de mecanismos que fomenten la participación de los padres en el aprendizaje de sus hijos. • Desarrollo de mecanismos que vinculen los proyectos extracurriculares del centro escolar con su entorno local.

Para la implementación del programa se identificaron escuelas³ que potencialmente serían consideradas para ingresar en el programa. Luego se les planteó la necesidad de cubrir una serie de requisitos entre los que destacaron:

- La tenencia de un proyecto educativo.
- Aceptación del programa por parte de los sectores de la comunidad escolar.
- Aceptación tácita de una serie de compromisos propios de la gestión y del trabajo pedagógico.

³ El programa comenzó su fase de implementación incluyendo a 62 centros escolares con la posibilidad e invitación al resto de los centros escolares. Al final del programa alrededor de 100 centros escolares estaban dentro de escuela 10.

- Demostrar la probidad en el manejo de recursos en la gestión desarrollada al momento de solicitar ser “Escuela 10” (no tener cuentas o demandas pendientes).

Cuando los centros escolares habían cubierto los requisitos antes mencionados, dichos centros eran sometidos a una evaluación con fines de selección por un equipo técnico interno del MINED.

Una vez los centros escolares habían sido seleccionados, se iniciaron una serie de coordinaciones, capacitaciones a equipos directivos, asesorías pedagógicas y administrativas especiales, de acuerdo a las necesidades detectadas en los centros escolares.

El programa también incluyó la entrega de bonos especiales para que los centros escolares que participaban en escuela 10, para que pudiesen adquirir artículos, recursos o servicios para mejorar su gestión educativa y administrativa. Las “Escuelas 10” eran permanentemente observadas, monitoreadas y exigidas para ser verdaderos modelos de trabajo escolar.

El programa enfrentó algunas dificultades, entre las que podemos mencionar:

- Resistencias desde el interior de las escuelas para la implementación del programa.
- Algunas escuelas se salieron del programa por considerar que no lograron mantenerse y cumplir permanentemente con los requisitos planteados.
- Los equipos directivos de centros escolares y maestros pensaban que el programa no tenían viabilidad en el tiempo.
- Una de las principales que aprendieron los maestros/as y directores/as de centros escolares participantes en el programa fue que “Lograr la calidad educativa en los centros escolares no es algo tan simple ni de corto plazo; no debe formar parte de la agenda política y coyuntural de un ministerio de educación. Se trata de un proceso continuo”.
- Dificultad para la auto sostenibilidad del esfuerzo por la calidad.

3.2 QUÉ RUTA TOMAMOS (QRT).

Una de las experiencias más recientes realizadas en El Salvador fue la denominada Qué Ruta Tomamos. Mediante esta estrategia se promovió la evaluación interna de centros educativos, dando apoyo técnico para que las escuelas analizaran sus procesos pedagógicos así como de

gestión y definieran acciones para su mejora (¿Qué Ruta Tomamos?, 2007). Los centros debían responder a los siguientes cuestionamientos:

¿Cómo estamos?

¿Porque estamos así?

¿Qué compromisos asumimos para mejorar?

Esta estrategia se inició en 2006 y contó con 3 componentes básicos:

1. Revisión de indicadores Educativos
2. Aplicación de evaluación interna de los centros educativos.
3. Asistencia técnica desde las Direcciones Departamentales para apoyar la estrategia.

A su vez, se utilizaron cuatro instrumentos para recoger información de los Centros Escolares, qué debía servir para orientar un plan de mejoras del propio centro escolar:

- Estadísticas educativas.
- Información de procesos pedagógicos.
- Información de prácticas pedagógicas de primer grado.
- Información de procesos de gestión Institucional.

Las fases en qué se desarrolló la experiencia incluyeron:

- Elección de modelo de calidad de referencia, en este caso basado en autoevaluación.
- Elaboración de mapa de procesos de primer nivel de un Centro Escolar para determinar alcance de la evaluación.
- Definición del método para la autoevaluación de Centros Escolares.
- Elaboración de norma de referencia para la autoevaluación.
- Diseño de un instrumento para la autoevaluación. La herramienta diseñada se elaboró de forma consensuada y contó con la valoración desde los centros escolares.
- Capacitación a personal de la unidad de Seguimiento a la Calidad, básicamente en cuanto a modelos de calidad, herramientas de calidad, indicadores y mejora continua.
- Establecimiento de un sistema de indicadores para los centros escolares, en el qué participaron, docentes, alumnado, padres, agentes de la comunidad.
- Puesta en práctica de la estrategia.
- Evaluación de la estrategia.

Toda esta información era analizada por el propio sistema de Qué Ruta Tomamos, lo que daba lugar a una caracterización de las escuelas en 3 bandas: Optimo, Medio y Bajo.

El anexo 4 presenta una recopilación de elementos relevantes sobre la estrategia que ruta tomamos los cuales fueron obtenidos durante una jornada evaluativa realizada por el consultor internacional José Joaquín Mira, durante el año 2006.

4. MODELOS DE CALIDAD:

4.1 NORMAS ISO 9000.

En 1947 se creó el Organismo Internacional de Normalización (ISO) y fue a comienzos del año 1980, ISO designó una serie de comités técnicos para trabajar en el desarrollo de normas comunes que fuesen aceptadas universalmente (ISO, 2009). El resultado de este trabajo fue publicado siete años más tarde, a través de la familia de Normas ISO 9000.

La familia de normas ISO 9000 está compuesta por las siguientes normas:

ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario	Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.	Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
ISO 9004 Gestión para el éxito sostenible de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.	Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es el éxito sostenible de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas

Todas estas normas forman parte de un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad elaboradas para asistir a las organizaciones, en la implementación y la operación

de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

Las normas ISO 9000 están basadas en ocho principios de la gestión de calidad, siendo estos:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque basado en procesos.
5. Enfoque del sistema para la Gestión.
6. Mejora continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales (AENOR / ISO, 2010).

La normativa ISO 9001 está compuesta por ocho apartados, cada uno de ellos se debe analizar de manera minuciosa y usarlos como guía para la implementación en organización, convirtiéndose por sí misma en una lista de comprobación para el diagnóstico de la organización, la estructura de la norma es la siguiente:

1. Objeto y campo de aplicación: Generalidades y aplicación.
2. Referencias normativas.
3. Términos y definiciones.
4. Sistema de gestión de la calidad: Requisitos generales, requisitos de la documentación
5. Responsabilidad de la dirección: Compromiso de la dirección, enfoque al cliente, política de la calidad, planificación, responsabilidad, autoridad y comunicación, revisión por la dirección.
6. Gestión de los recursos: Provisión de recursos, recursos humanos, Infraestructura, ambiente de trabajo.
7. Realización del producto: Planificación de la realización del producto, procesos relacionados con el cliente, diseño y desarrollo, compras, producción y prestación

del servicio, control de los equipos de seguimiento y de medición.

8. Medición, análisis y mejora: Generalidades, seguimiento y medición, control del producto no conforme, análisis de datos, mejora.

En la medida en la que la organización logre adoptar estos principios fundamentales del sistema de gestión de la calidad a su propia situación y características le será posible implementar su propio sistema e incluso diseñar mejoras que lo perfeccionen en el mediano o largo plazo.

La norma ISO establece como medio de verificación de su nivel de cumplimiento la auditoría, esto se especifica el requisito 8.2.2 (auditoría interna) de la norma ISO 9001: 2008.

4.1.1 Implementación de la normativa ISO 9001.

Un proyecto de implementación, involucrará, como mínimo:

- Entender y conocer los requerimientos normativos y como los mismos alcanzan a la actividad de la empresa.
- Analizar la situación de la organización, dónde está y a dónde debe llegar.
- Construir desde cada acción puntual un Sistema de Gestión de la Calidad.
- Documentar los procesos que sean requeridos por la norma, así como aquellas que la actividad propia de la empresa requiera. La norma solicita que se documenten procedimientos vinculados a: gestión y control escrito, registros de la calidad, auditorías internas, producto no conforme, acciones correctivas y acciones preventivas.
- Detectar las necesidades de capacitación propias de la empresa.

Durante la ejecución del proyecto será necesario capacitar al personal en lo referido a la política de calidad, aspectos relativos a la gestión de la calidad que los asista a comprender el aporte o incidencia de su actividad al producto o servicio brindado por la empresa (a fin de generar compromiso y conciencia), proporcionando herramientas de auditoría interna para aquellas personas que se desempeñen en esa posición.

- Realizar Auditorías Internas.
- Utilizar el Sistema de Calidad (SGC), registrar su uso y mejorarlo durante varios meses.
- Solicitar la Auditoría de Certificación.

4.1.2 Certificación:

Para verificar qué se cumplen los requisitos de la norma, existen entidades de certificación (agencias certificadoras) que auditan la implantación y aplicación, emitiendo un certificado de conformidad. Estas entidades están vigiladas por organismos que regulan su actividad.

Con el fin de ser certificado conforme a la norma ISO 9001 (única norma certificable de la serie), la organización deben elegir el alcance que vaya a certificarse, los procesos o áreas que desea involucrar en el proyecto, seleccionar un registro, someterse a la auditoría y, después de terminar con éxito, someterse a una inspección anual para mantener la certificación.

Si durante la auditoría de certificación, el auditor encuentra áreas de incumplimiento, la organización tiene un plazo para adoptar medidas correctivas, sin perder la vigencia de la certificación o la continuidad en el proceso de certificación (dependiendo de qué ya hubiera o no obtenido la certificación).

El certificado ISO tiene una validez de tres años, posteriormente la organización debe realizar una renovación de dicho certificado.

4.2 MODELO EFQM

En 1988 y con el auspicio de la Unión Europea, 14 empresas líderes en diferentes sectores industriales y de servicios del continente europeo, adoptaron la iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad Total (EFQM), estableciendo conjuntamente en 1991, el Premio Europeo a la Calidad (qué se pretendía equivalente a los premios japonés, americano y australiano).

Con el tiempo aquellas recomendaciones y normas para presentarse y ganar el premio europeo se han convertido en una poderosa herramienta para ayudar a las organizaciones en su enfoque hacia la calidad total y en ese marco surge el modelo EFQM, el cual se entiende mejor como un modelo de dirección estratégica en el cuál las herramientas de gestión y los métodos de evaluación y mejora de la calidad se ponen al servicio del cliente.

En esencia, el modelo EFQM es un conjunto de normas (recomendaciones o principios) para la gestión para aquellas organizaciones que desean ser “excelentes”, elaboradas mediante

consenso de un nutrido número de expertos en diferentes materias ligadas al mundo de la calidad. Las normas para optar a dicho premio europeo a la calidad (excelencia en la actualidad es el término que se prefiere) han variado sensiblemente hasta la fecha, dando lugar al ahora denominado “modelo de Excelencia de la EFQM” que, en definitiva, es un modelo de gestión donde se incorporan los principios de la calidad total y que presenta fuertes interrelaciones con la dirección estratégica, la gestión de los recursos humanos, económicos y financieros y una clara orientación hacia la innovación. Dicho de otro modo, aunque inicialmente se trataba de un premio a la gestión de la calidad, hoy día se ve, más bien, como un premio a la calidad de la gestión (EFQM, 1999).

Ahora bien, estas fortalezas constituyen también su, probablemente, mayor debilidad ya que se decanta por un estilo de gestión determinado. Se trata de un modelo que destaca como más positivas las organizaciones horizontales frente a las verticales y en el que se subraya el valor añadido de los estilos de dirección que fomentan el desarrollo y participación de las personas. Por tanto, aquellas organizaciones que hacen gala de una estructura horizontal, abierta y participativa.

El modelo de la EFQM se basa en la siguiente premisa: la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales. Cada uno de estos nueve elementos (criterios) del modelo se evalúa (otorgando un valor en puntos diferente para cada criterio) y se ponderan (porcentualmente) para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia (EFQM, 1999, 1996).

En el modelo EFQM la puntuación que se obtiene no es lo más importante, si no la identificación de fortalezas y áreas de mejora las cuales al ser atendidas por la organización potenciándolas y estableciendo las correspondientes acciones de mejora (respectivamente), permiten establecer un proceso de mejora continua en la organización, incorporando mejoras donde es necesario o más urgente.

Debido al éxito en su implantación la utilización del modelo EFQM, se ha ido extendiendo y adaptando este modelo conceptual a diferentes ámbitos distintos de grandes organizaciones y se ha ido adaptando a diferentes sectores. Así, por ejemplo, existen adaptaciones para pymes,

para el sector público y, más recientemente, para hospitales y centros de salud.

Aunque habitualmente se describe el modelo en base a cada uno de sus criterios de agentes y de resultados, lo cierto es que se trata de un modelo interactivo en el que es fácil hallar como los diferentes subcriterios se muestran relacionados. Conocer una organización y cómo se aplica en la mejora de sus actividades y resultados solo puede realizarse entendiendo que se trata de un modelo dinámico, donde lo importante no es tanto lo que se tiene en un momento determinado sino en cómo se analiza el entorno, se define lo que se desea lograr, se diseña la estrategia para implicar al conjunto de personas y actividades de la organización, se desarrolla un completo sistema de evaluación para determinar si se alcanzan los estándares fijados y se aprende de dichas evaluaciones incorporando aquellas mejoras que posibilitan avanzar y mantener el liderazgo. En definitiva, en cómo se aplica al conjunto de la organización la metodología del ciclo de mejora.

Aunque ha quedado dicho que modelo EFQM es un modelo interactivo, en el que los distintos criterios se encuentran interrelacionados, en forma didáctica suele describirse cada uno de los criterios de forma independiente.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo y está compuesto por nueve criterios. Cinco de ellos son “Agentes Facilitadores” y cuatro son “Resultados”. Los criterios que hacen referencia a un “Agente Facilitador” tratan sobre lo que la organización logra. Los “Resultados” son consecuencia de los “Agentes Facilitadores” (EFQM 1999). La figura 1 muestra la representación esquemática del modelo EFQM.

4.2.1 Agentes facilitadores:

Criterio 1: Liderazgo: Hace referencia a cómo los directivos y el staff de la organización facilitan que se logre la misión y los objetivos y cómo se implican personalmente en dichos logros. Se contemplan tres subcriterios: cómo desarrollan la misión y se implican en la mejora continua los Directivos y el staff (donde cabe plantearse como “empowerment”, o sobre cómo implantan la gestión de procesos); cómo los Directivos y el staff se implican con clientes, partners y representantes de la sociedad en línea con la misión y la estrategia; cómo los Directivos y el staff motivan, apoyan y reconocen a las personas de la organización (si están accesibles, si estimulan y si reconocen los méritos de las personas de la organización). En el modelo EFQM el papel de los líderes es básico para lograr que la organización alcance metas razonables y, lo

qué es más importante, apropiadas a su entorno. Enfoque y despliegue de la misión y los métodos que se ponen en marcha para garantizar que sigue siendo apropiada esa misión año tras año, es una tarea a la que los directivos se pide dediquen una gran parte de su esfuerzo.

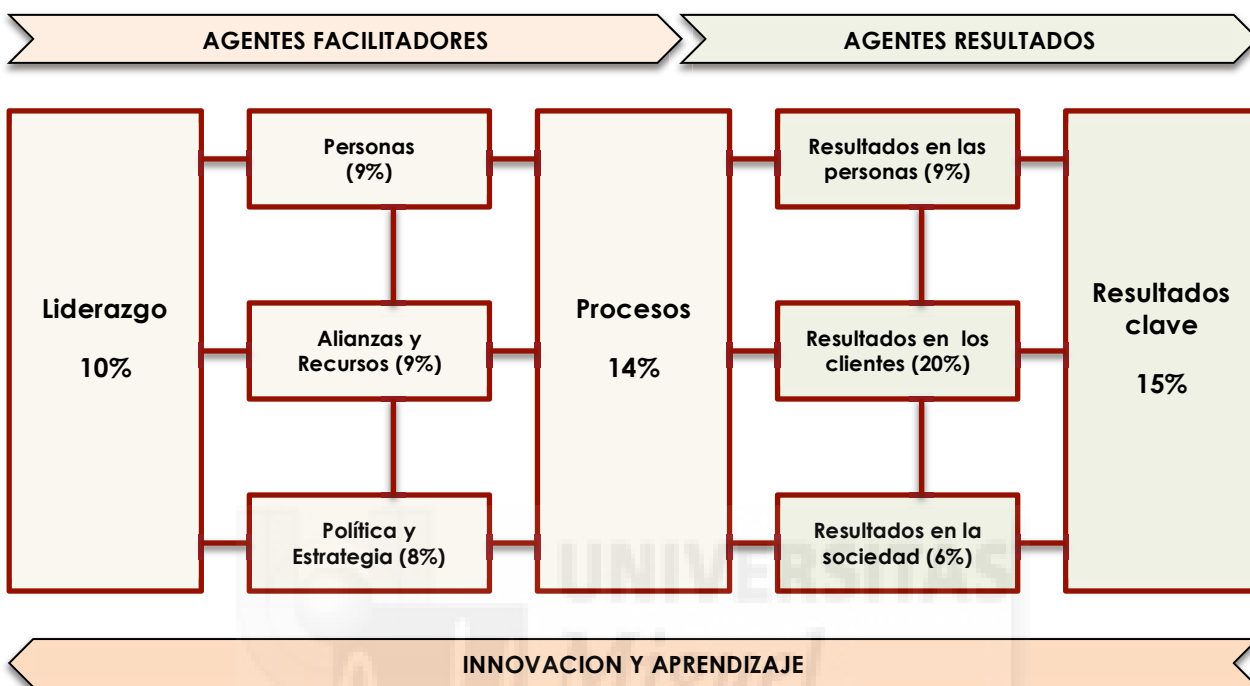


Figura 1: Modelo EFQM

Criterio 2: Estrategia: El criterio de estrategia hace referencia a cómo se implanta la misión mediante una estrategia claramente definida. Cabe considerar en este caso si los planes, objetivos y procesos son los apropiados y cómo se llega a ellos y si se evalúan y revisan lo que constituye el eje central de este criterio. Como en el caso anterior se definen tres subcriterios que abarcan aspecto como: si se dispone de información relevante sobre preferencias, necesidades y expectativas de los clientes, si se ponen en práctica medidas de rendimiento y/o acciones de I+D que faciliten la innovación; cómo se desarrolla, revisa y actualiza la estrategia (existencia de un plan estratégico o cómo se analizan escenarios alternativos); cómo efectúa el despliegue de la estrategia mediante sus procesos clave (si dispone de mapa procesos, si definen objetivos de forma coherente con la estrategia, si cuentan con plan de comunicación de la estrategia, si evalúa, y cómo, los procesos clave).

Criterio 3: Personas: El tercer criterio hace referencia a las personas (RRHH) de la organización. En concreto se abarca la gestión, desarrollo y aprovechamiento de las capacidades y del “conocimiento” de las personas. Constituyen subcriterios la planificación, gestión y mejora de

los RRHH (contratación y promoción); cómo desarrolla y mantiene el conocimiento y capacidad de las personas (cómo se implanta un plan de formación, cómo se evalúa el desempeño, de qué grado de autonomía disfrutaban las personas, cómo se potencia la innovación); Cómo se facilita la comunicación entre personas y organización.

Criterio 4: Recursos y Alianzas: Este criterio tiene que ver con cómo se planifican y gestionan las alianzas con partners y cómo se aprovechan los recursos propios. Los subcriterios aquí se refieren a cómo se planifican las alianzas externas y a cómo se gestionan los recursos propios; cómo se gestionan las infraestructuras y equipamientos; y a cómo se gestiona la tecnología y los sistemas de información de qué disponga la organización. Sin duda alguna, incrementos en la eficiencia de las organizaciones podrían producirse con relativa facilidad si las recomendaciones de este criterio se llevaran a la práctica.

Criterio 5: Procesos: El criterio procesos es clave en el modelo. Cómo se diseña, gestiona y mejoran los procesos para apoyar la estrategia. Los sub criterios invitan a considerar si el diseño y la gestión de los procesos toman como referencia a los clientes; cómo se introducen mejoras en los procesos (innovación y participación de las personas, cómo se comprueba la efectividad de las prácticas); y cómo gestiona y mejora las relaciones con los clientes. Este criterio, como en otros modelos y normas de calidad, constituye una pieza fundamental.

4.2.2 Agentes Resultados:

Criterio 6: Resultados en los clientes: Trata de evaluar el éxito en satisfacer aspectos significativos para los clientes como son: expectativas y necesidades que se correspondan con áreas relevantes. Habitualmente se realiza mediante medidas directas de percepción del cliente (resultados de encuestas por ejemplo) y de medidas indirectas (por ejemplo reclamaciones, cancelaciones, etc.). Este criterio posee la mayor ponderación en el modelo.

Criterio 7: Resultados en las personas: hace referencia a qué la gestión, desarrollo y aprovechamiento de los RRHH de la que se hace gala en la organización debe lograr resultados tangibles medidos en forma directa, mediante encuestas, o en forma indirecta, como por ejemplo, tasas de absentismo, rotación, etc.

Criterio 8: Resultados en la sociedad: En este criterio se valora el impacto de la organización en el entorno, más allá de sus obligaciones y responsabilidades con los productos y/o servicios

qué comercializa o proporciona, sin olvidar el impacto medioambiental de las actividades que se realizan.

Criterio 9: Resultados Clave: Los resultados que son clave para la organización deben monitorizarse sistemáticamente. Estos resultados se refieren a si los logros que se alcanzan son los previstos conforme al rendimiento planificado (esperado). Se valora el logro de dichos resultados en función de los objetivos establecidos.

El modelo de la EFQM se basa en la autoevaluación y, solo para aquellas empresas que desean optar al premio europeo a la calidad, en una auditoría externa. La autoevaluación es entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (*normalmente una organización puntera*). La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse. La auditoría externa, indicada solo en aquellos casos en que se requiere un reconocimiento por tercera parte, se realiza por auditores especializados en la aplicación del modelo que valoran cada uno de sus criterios en base a un sistema protocolizado de puntuaciones ponderadas.

Actualmente en Europa se están utilizando seis enfoques de autoevaluación diferentes, denominados, respectivamente: (1) por simulación de presentación al premio, (2) enfoque proforma (basado en formularios), (3) matricial, (4) por grupos de trabajo, (5) implicación paritaria y (6) mediante cuestionarios. Cada uno de los métodos de autoevaluación es aceptable aunque la cantidad de información que facilitan y su dificultad de implantación los hacen diferentes. Posterior a la autoevaluación se establecerá un plan de mejora que permita desarrollar acciones de mejora e implementarlas, esto permitirá a la organización avanzar hacia el objetivo de la excelencia.

4.3 CARTA IBEROAMERICANA.

La XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, realizada en el 2003, incluyó en su Declaración de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, una resolución en la que los altos mandatarios de los 21 países expresaron su compromiso para avanzar en la profesionalización de la función pública de los países de la región y respaldaron los principios y orientaciones de

la "Carta Iberoamericana de la Gestión Pública" (2008), que fue preparada por el CLAD y adoptada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.

Dos principios básicos constituyen el eje central de la Carta Iberoamericana:

- 1 Toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, bajo el principio de corresponsabilidad social.
- 2 La gestión pública tiene que orientarse a resultados.

Los capítulos en los que se estructura se recogen en el siguiente diagrama.

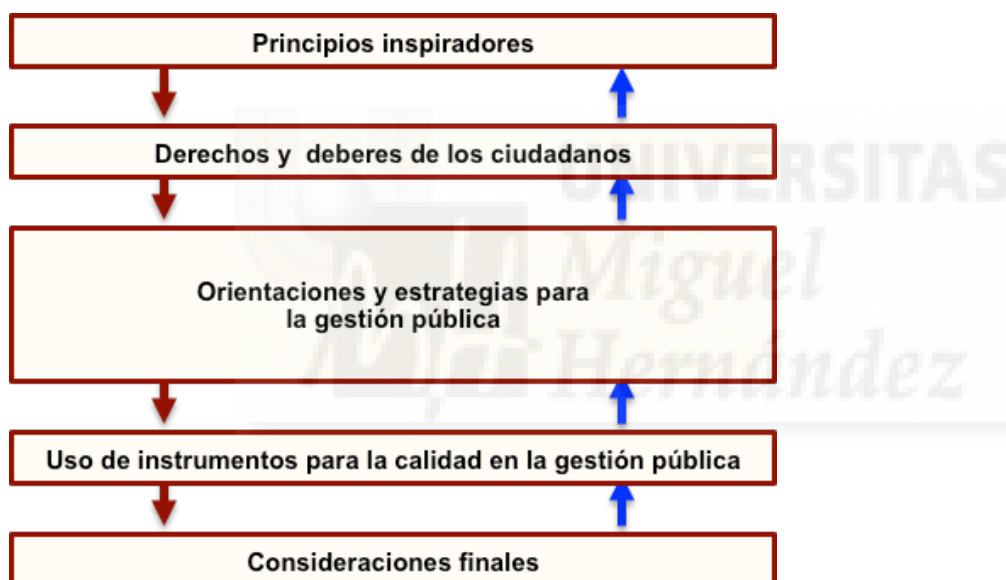


Figura 2: Capítulos en qué se estructura la carta iberoamericana

La carta promueve una nueva gestión pública para los países latinoamericanos, basada en los siguientes puntos (Carta Iberoamericana de la Gestión Pública, 2008):

- Las Administraciones Públicas iberoamericanas están al servicio de los ciudadanos.
- Una gestión pública de calidad tiene que estar inspirada en valores democráticos.
- Las Administraciones Públicas tienen que ser transparentes en su gestión.
- Principio de legalidad. Una gestión pública de calidad implica el sometimiento de la Administración Pública al Estado de Derecho.
- Principio de coordinación y cooperación.

- Principio de ética pública.
- Principio de acceso universal.
- Principio de continuidad en la prestación de servicios.
- Principio de imparcialidad.
- Principio de eficacia.
- Principio de eficiencia. Optimización recursos.
- Principio de economía. Utilización racional de los recursos.
- Principio de responsabilización. Rendición de cuentas.
- Principio de evaluación permanente y mejora continua.

Se establecen para cada uno de los puntos una serie de condiciones y criterios que se evalúan en base a la siguiente escala:

- BAJO (1 a 4) - La organización no tiene estrategias, políticas y acciones definidas o las que tiene definidas no involucran al personal o no muestran resultados satisfactorios. No hay evidencias o las que existen son anecdóticas o esporádicas y los resultados pobres. La implementación de la Carta es mínima o se encuentra en una fase inicial.
- MEDIO (5 a 8) - La organización tiene estrategias, políticas, acciones definidas y resultados buenos en la mayoría de los aspectos y/o en las principales áreas de la organización. Hay una participación activa del personal, el cual está involucrado en las acciones ejecutadas. Hay evidencias documentadas de tendencias positivas y buen desempeño, con aspectos a mejorar. La implementación de la Carta es parcial o avanzada.
- ALTO (9 Y 10) - La organización tiene estrategias, políticas, acciones sistemáticas y procesos definidos, los cuales se ejecutan con la participación e involucramiento de todo el personal. Los resultados son excelentes con amplias evidencias y ciclos de mejora en todos los aspectos. El desarrollo alcanzado en la implementación de la Carta demuestra que la organización es un modelo a seguir y un referente a nivel nacional e internacional.

Para cada una de las condiciones y criterios se deben aportar evidencias que justifican la puntuación asignada.

4.3.1 Principios de la Carta Iberoamericana (Carta Iberoamericana de la Gestión Pública, 2008):

Principio de servicio público	4	<p>Las Administraciones Públicas iberoamericanas están al servicio de los ciudadanos y, en consecuencia, darán preferencia a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.</p> <p>La orientación a la calidad en la gestión pública supone maximizar la creación de valor público, por lo que tiene que responder al principio de gestión para resultados. Ello supone un esfuerzo para optimizar la dirección efectiva e integrada del proceso de creación de valor público, para asegurar la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y su mejora continua.</p>
Principio de legitimidad democrática	5	<p>Una gestión pública de calidad tiene que estar inspirada en valores democráticos y, en tal sentido, constituirse en una garantía y protección de las libertades públicas consagradas a los ciudadanos.</p> <p>La legitimidad democrática de la gestión pública proviene de la elección popular de las autoridades políticas y de la participación y control de la ciudadanía sobre los asuntos públicos.</p> <p>También, es una fuente de legitimidad el ejercicio independiente de una función pública profesional, seleccionada bajo los principios de igualdad, mérito y capacidad, al servicio de un programa de gobierno resultante del proceso democrático.</p>
Transparencia y participación ciudadana	6	<p>Las Administraciones Públicas tienen que ser transparentes en su gestión, abiertas al escrutinio público, tolerante a la crítica y permeable a las propuestas de mejora y de cambio provenientes de la ciudadanía.</p>
Principio de legalidad	7	<p>Una gestión pública de calidad implica el sometimiento de la Administración Pública al Estado de Derecho, bajo cuya orientación se organiza y actúa con racionalidad y</p>

		<p>objetividad.</p> <p>El principio de legalidad contribuye a la calidad de la gestión pública, por ser una ordenación consciente de las competencias públicas atribuidas a los órganos y entes de la Administración Pública, a través de normas jurídicas.</p> <p>La calidad en la gestión pública iberoamericana requiere la formalización de los enfoques, modelos, acciones e instrumentos de calidad, mediante la adopción de normas jurídicas que la regulen.</p>
Principio de coordinación y cooperación	8	<p>Para lograr una gestión pública de calidad se requiere que todos los órganos y entes de la Administración Pública contribuyan a la prestación de servicios al ciudadano.</p> <p>A tales efectos, las Administraciones Públicas iberoamericanas preverán la asignación de competencias, relaciones, instancias y sistemas de coordinación de sus entes y órganos, para prestar servicios de forma integral al ciudadano. La coordinación interadministrativa resulta clave en aquellos Estados con modelos descentralizados y con diferenciación competencial a nivel territorial.</p>
Principio de ética pública	9	<p>Una gestión pública de calidad implica la observancia de valores éticos que la orientan, tales como la vocación de servicio público, la probidad, la honradez, la buena fe, la confianza mutua, la solidaridad y la corresponsabilidad social, la transparencia, la dedicación al trabajo, el respeto a las personas, la escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos y la preeminencia del Interés público sobre el privado.</p>
Principio de acceso universal	10	<p>La calidad en la gestión pública comprende el esfuerzo por lograr la universalización y el más amplio y fácil acceso espacial y temporal de los ciudadanos a servicios públicos de igual calidad, con independencia de la ubicación geográfica de los ciudadanos y del momento en que éstos los requieran.</p>
Principio de continuidad	11	<p>Los servicios públicos se prestarán de manera regular e</p>

en la prestación de servicios		ininterrumpida, previendo las medidas necesarias para evitar o minimizar los perjuicios que pudieran ocasionarle al ciudadano en las posibles suspensiones del servicio.
Principio de imparcialidad	12	<p>En una gestión pública de calidad, la atención a todos los ciudadanos se realiza con imparcialidad, asegurando que serán tratados con igualdad, sin discriminación por motivos tales como el género, edad, raza, ideología, religión, nivel económico, situación social o localización geográfica.</p> <p>Por causas objetivas, la Administración Pública podrá establecer discriminaciones positivas para proteger a los ciudadanos que lo puedan requerir. En todo caso, corresponde a la Administración Pública la defensa del interés general frente a los intereses particulares.</p>
Principio de eficacia	13	La calidad en la gestión pública comprende cumplir con el principio de eficacia, entendido como la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.
Principio de eficiencia	14	La gestión pública debe seguir el principio de eficiencia, comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.
Principio de economía	15	La calidad en la gestión pública dependerá de que se cumpla con el principio de economía, esto es, que el funcionamiento de la Administración Pública propenda a la utilización racional de los recursos públicos. La asignación de recursos a la Administración Pública se ajustará estrictamente a los requerimientos de su funcionamiento para el logro de las metas y objetivos previstos.
Principio de responsabilización	16	Una gestión pública de calidad es aquella en la que existe responsabilización, esto es, en la que hay rendición de cuentas por el desempeño de las autoridades, directivos y funcionarios públicos frente a los ciudadanos, y control social sobre la gestión pública.
Principio de evaluación	17	Una gestión pública de calidad es aquella que contempla la

permanente y mejora continua		evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y para resultados, proporcionando insumos para la adecuada rendición de cuentas.
------------------------------	--	--

Cabe mencionar que la carta Iberoamericana es la base de los sistemas de mejora continua que se están implementando a nivel gubernamental en la república de El Salvador, lo anterior es potenciado por el acuerdo firmado por el gobierno en la Cumbre Iberoamericana (2003).

4.4 CARTAS DE COMPROMISO.

Una Carta de Compromisos es un documento que informa de qué hacemos, cómo, cuándo, dónde y a qué nos comprometemos fruto de nuestra reflexión sobre lo que somos capaces de hacer. Es por tanto, un documento de carácter informativo, que se dirige a nuestros distintos colectivos de usuarios y en el que describimos sucintamente cuáles son nuestras funciones, cómo nos hemos organizado para prestar el mejor servicio posible y qué pueden esperar de nosotros (compromisos de calidad). Adicionalmente, ofrece información sobre como solicitar nuestras prestaciones, información para que pueda dirigirse a nosotros con sus sugerencias (incluyendo explicaciones sobre sus derechos y cómo presentar una queja) y cierta información sobre cómo lo estamos haciendo hasta ahora (resultados de gestión) (J. Mira, J. Erazo, 2009).

Típicamente es un instrumento para la gestión de la calidad en las instituciones públicas. El elemento esencial de una Carta de Compromisos son, como su nombre indica, los compromisos de calidad. Estos compromisos se derivan de las funciones principales que se desempeñan (procesos de actividad) y se evalúan en función de los indicadores definidos para conocer el grado de efectividad de los procesos de actividad.

Las Cartas de Compromisos tienen las siguientes ventajas: acota el campo de actuación y de relación con el usuario informando de sus derechos y de sus deberes. Colaboran a que el usuario haga un uso más responsable de los servicios ya que modera sus expectativas. Típicamente una Carta de Compromisos describe que ofrecemos, cuáles son nuestras responsabilidades, que queremos lograr y cómo pretendemos servir mejor a nuestros usuarios. Dicho de otro modo:

- Hacen explícita nuestra responsabilidad en las tareas que son la razón de nuestra actividad diaria.
- Facilitan a los usuarios el ejercicio efectivo de sus derechos y que realicen un adecuado uso de los recursos públicos disponibles. Ahorran tiempo, limitan expectativas irreales, informan de cuándo y cómo acudir a nuestras instalaciones o de las alternativas que existen para realizar la gestión que desea. En suma, incrementan la información disponible sobre nosotros.
- Simplificación burocrática. En la práctica, al reflexionar sobre lo que hacemos, cómo lo hacemos y cómo lo necesita el usuario, suele suceder que se suprimen pasos innecesarios.
- Ayuda a poner la administración al servicio del ciudadano.
- Incrementa la accesibilidad. Potencia los servicios en web y los horarios y accesos más acordes a las necesidades de los usuarios.
- Incrementa la satisfacción del usuario y del profesional.

Típicamente, una Carta de Compromisos incluye los siguientes apartados:

- Misión: definición clara, sencilla y directa de lo que constituye la razón de ser del Servicio y de lo que pretende lograr.
- Accesibilidad: información sobre cómo acceder al Servicio por los diferentes medios (en persona, por teléfono, correo electrónico, etc.). Horarios, documentación necesario aportar, etc.
- Compromisos de Calidad: especifican a qué nos podemos comprometer con el usuario en términos de tiempos de trámites, de atención, de espera, de costes, etc. Estos compromisos se relacionan directamente con medidas de garantía de la calidad de las distintas actividades que se desempeñan en el Servicio.
- Canales de participación del usuario: descripción de cómo pueden presentarse sugerencias o cómo formular quejas ante una posible atención incorrecta. Se trata de un mecanismo que asegura la transparencia en las gestiones que realizamos.

Para elaborar una Carta de Compromisos se aconsejan los siguientes pasos (J. Mira, J. Erazo, 2009):

Primero, comenzar por familiarizarse con ejemplos de otras organizaciones.

Segundo, revisar la cartera de servicios de la unidad o servicio, las tareas que son nuestra responsabilidad, nuestra razón de ser en la organización, lo que es nuestra competencia por excelencia. Identificar con claridad, entonces, los procesos críticos (clave) en los que tenemos una parte significativamente importante en su realización, seguimiento y valoración. En esta fase, debemos tener claro qué indicadores de resultado y qué estándares debemos alcanzar fruto de la gestión de estos procesos (realización de estas actividades). A continuación, reflexionar sobre qué se espera de nosotros. Identificar qué necesita, qué es correcto ofrecer, qué resultado debemos obtener razonablemente teniendo en cuenta los recursos y medios disponibles. En esta fase, es cuando debemos pensar cómo accede el usuario a nuestro Servicio (incluso ofreciendo información sobre cómo llegar hasta nosotros autobuses, en coche, etc.), cómo se dirige a nosotros, qué alternativas existirían (¿las podemos poner en práctica?), etc. Es un buen momento para darnos cuenta de si debemos introducir algún cambio en nuestros procesos de actividad para incrementar nuestra efectividad y nuestra eficiencia.

Tercero, recopilamos toda la información que los usuarios necesitan para saber cómo llegar hasta los servicios que se ofrecen (por teléfono, en persona, etc.), qué documentación es imprescindible en cada caso, dónde suelen equivocarse los usuarios, para así anticiparnos y ofrecer esa información (ahorraremos tiempos en el futuro), etc.

A partir de toda esta información estaremos más cerca (en condiciones) de definir compromisos de calidad. Estos compromisos deben monitorizarse anualmente (o en la periodicidad que se fije), de tal modo que pueda saberse el grado de cumplimiento de los mismos. Realmente, los compromisos de calidad son indicadores básicos para la gestión de las distintas actividades que se realizan.

Cuarto, recogemos y redactamos otra información como datos identificativos, estructura del Servicio, etc. Los derechos y los deberes de los usuarios para con nosotros y nuestra actividad, y las normativas que son aplicables.

Quinto, informamos de cómo pueden hacernos llegar sugerencias o quejas y felicitaciones, que seguro también las habrá. Con el tiempo, si es que ahora no está ya disponible, incorporaremos información sobre nuestros resultados de gestión para que nuestros usuarios nos conozcan un poco mejor y puedan valorar mejor nuestro esfuerzo y nuestra dedicación a sus necesidades. Del mismo, en aquellos casos que ya disponen de ello, si hemos logrado algún premio o distinción.

El último, paso trabajando con Cartas de Compromisos, es fácil de imaginar. Evaluar su resultado y mejorarlo. Ya se sabe qué en calidad una premisa fundamental es tener la inquietud es preguntarse cómo mejorar el proceso y el resultado. El siguiente esquema describe los pasos que recomendamos seguir para asegurarse que podemos cumplir razonablemente con los compromisos que adoptamos.

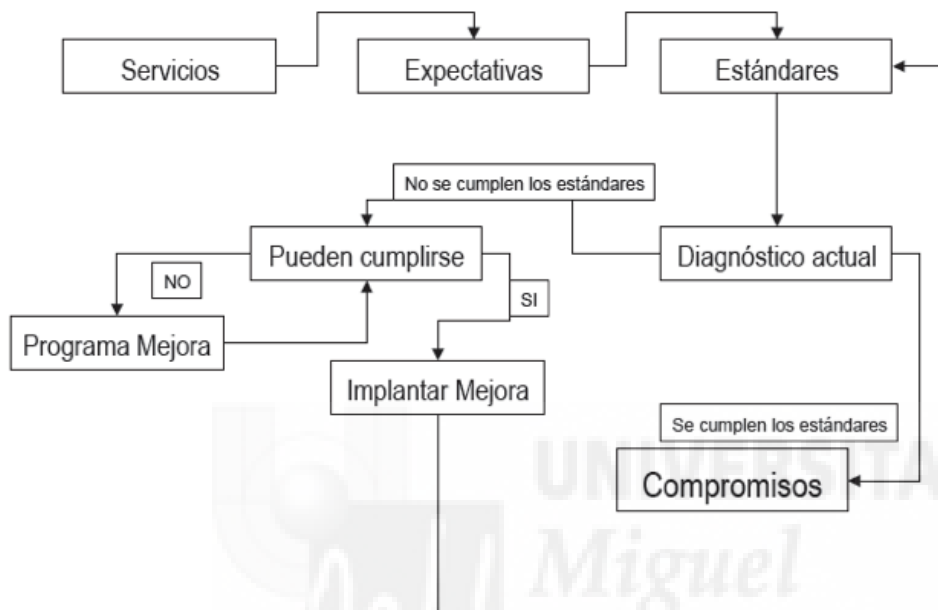


Figura 3: Paso a seguir para implementar las cartas de servicio.

4.5 DIRECCION POR OBJETIVOS (DPO).

La DPO, como se la conoce, es una herramienta de gestión basada en un estilo de dirección participativa que facilita identificar objetivos, implica a las personas para que sean capaces de alcanzarlos y establece un mecanismo de reconocimiento por el trabajo realizado en su consecución. Los elementos esenciales de la DPO son:

- Objetivos que se desea alcanzar y que se "pactan" con la dirección.
- Estándares (definidos como umbrales de lo que resulta razonable alcanzar) que se consensuan en función de recursos.
- Demandas e incentivos asociados al grado de cumplimiento de los estándares.

En la práctica la DPO promueve la implicación de las personas ya que las hace partícipes no solo de lograr las metas (objetivos) sino también de saber qué es lo que debe hacerse, por qué y cómo. Normalmente, hay una serie de objetivos que serán estratégicos para la organización

y qué, por tanto, vienen definidos por la dirección. A estos se le suman otros objetivos particulares de la unidad que se acoge a este sistema de DPO. Para cada uno de ellos se fija un indicador que permite medir el grado alcanzado y un estándar que marca el umbral que se desea alcanzar.

Típicamente se pacta los objetivos que se incluyen en cada anualidad y los estándares e incentivos en caso de cumplimiento. La transparencia del sistema y la participación de todos son claves en el éxito de esta herramienta de gestión.

El elemento crucial en la DPO es la fijación de estándares ya que el objetivo muchas veces permanece inmutable (por ejemplo, lograr que todos los estudiantes realicen en un solo desplazamiento a la universidad la matrícula) variando, en cambio, anualmente el estándar (por ejemplo, 85% en el primer año, 87% en el segundo y, a partir de aquí, manteniendo el estándar por considerarlo óptimo).

El cumplimiento de estándares se asocia a un incentivo que puede ser económico o de otro tipo (reconocimiento social, ventajas laborales, etc.). Normalmente se asocia a un nivel de cumplimiento de estándares un determinado porcentaje del incentivo pactado. Por ejemplo, si se alcanza entre el 95 y el 105% del estándar fijado corresponde el 100% del incentivo pactado, pero si se alcanza el 80 - 94% del estándar el incentivo que puede corresponder es el 85% del pactado y así sucesivamente.

La definición de los objetivos y de los estándares requiere, habitualmente, que la unidad haya identificado sus procesos, haya marcado objetivos, cada persona de la unidad sepa cuáles son sus funciones y los objetivos de los procesos en los que intervienen y, lógicamente, que se trabaje con criterios, indicadores y estándares de calidad. De lo contrario implantar la DPO es algo más complejo.

Normalmente, y sobre todo al inicio, resulta complicado definir objetivos e indicadores, por esta razón es aconsejable adquirir una cierta práctica en la medida de la eficacia de los procesos de trabajo antes de suscribir un pacto de objetivos con la dirección. Del mismo modo, facilita muchas las cosas si ya sabemos cuáles son nuestros estándares de referencia.

Las principales ventajas de la DPO son que ayuda a alcanzar metas más innovadoras, permite un uso racional de los recursos disponibles, informa de nuestro grado de eficacia, y que permite

reconocer el esfuerzo que se realiza.

Es aconsejable para implantar la DPO partir de la identificación de las funciones y responsabilidades de cada unidad, servicio o gerencia. A partir de esta información se estará en condiciones de elaborar un listado de los procesos en los que interviene cada una de ellas y de los procedimientos en los que asume una mayor responsabilidad. El diseño de estos procesos es clave para seguir avanzando.

Cuando gestionamos por procesos es habitual que fijemos objetivos de estos procesos y que hayamos definido indicadores que permitan evaluar el grado de logro en cada uno de estos objetivos. Con esta información podemos establecer objetivos anuales que un primer pilar para la DPO. Con los resultados de los indicadores del proceso obtenemos el segundo de los pilares de la DPO, medidas continuadas, fiables y objetivas del rendimiento de los procesos de actividad.

El tercero de los pilares es establecer un sistema de incentivos ligado al rendimiento. Para hacer esto es muy recomendable establecer incentivos grupales más que individuales, al menos en un primer momento. Los incentivos no solo son económicos, también pueden ser de otros tipos, como mayor flexibilidad en el horario, mayor autonomía para poder organizarse, inversión en equipamientos o capacitación, etc.

Vincular el logro y rendimiento a incentivos tiene ventajas siempre que el sistema se base en reconocer positivamente a quien cumple de forma positiva con sus responsabilidades.

5. INFORME MCKINSEY EN LO RELATIVO EL SISTEMA EDUCATIVO SALVADOREÑO.

En el Informe Kinsey realizado (Michael Barber y Mona Mourshed, 2007) recoge una comparativa de los resultados del estudio PISA en diferentes países y realiza una valoración de los distintos sistemas educativos en base a este parámetro y la inversión por estudiante.

Los resultados para El Salvador invitan a considerar como prioritario, introducir mejoras en el Sistema Educativo Nacional. El informe realiza una serie de consideraciones sobre cómo han hecho evolucionar positivamente los sistemas educativos a países que se encontraban en esta clasificación en muy distinta posición (desde países con pobres resultados educativos a países con buenos resultados).

Entre las consideraciones contenidas en el informe, merece la pena destacar las siguientes:

- En la práctica la introducción de cambios en los Sistemas Educativos no se produce en razón de la necesidad de mayor logro de resultados educativos, sino por alguna de estas tres circunstancias:
 1. Crisis socio-económica de gran magnitud.
 2. Informe técnico muy negativo sobre el rendimiento del sistema educativo que alcanza gran impacto mediático, social y político y, por ende, repercusión social.
 3. Importante cambio político en el liderazgo del país.

- Cualquier proceso de reforma precisa de un liderazgo sostenido. La sostenibilidad de y en la estrategia, constituye una de las características que acompañan el logro de éxito cuando se afrontan procesos de reforma. En el caso del referido Informe McKinsey la duración media del período de cambio es de 6 años.

- Para mejorar los aprendizajes, los sistemas educativos, a lo largo de los años, han recurrido a alguna de estas tres actuaciones (o a combinación de alguna de ellas) a nivel de estructura, recursos y procesos:
 1. Cambios organizativos en sus estructuras, por un lado, definiendo nuevos tipos y características de las escuelas, por otro, modificando la duración de los ciclos y, por otro, favoreciendo la descentralización de la toma de decisiones, asignando mayor capacidad y responsabilidad a los centros escolares.
 2. Cambios cuantitativos, sumando nuevos recursos en términos de personal y de gasto por estudiante.
 3. Cambios en los procesos básicos de enseñanza-aprendizaje en el aula (la forma en que los profesores enseñan) y en la capacidad de gestión de quienes asumen la responsabilidad de la dirección de los centros escolares.

- En la práctica se sabe que es frecuente que en los países con menor rendimiento de su Sistema Educativo, exista un debate en torno a la capacidad de sus estructuras de enseñanza y los recursos educativos disponibles. Sin embargo, existen pruebas de que aún con recursos limitados, los cambios en los procesos (concretamente: enseñanza y dirección en las escuelas) son imprescindibles para lograr ese deseado mejor rendimiento académico. Específicamente, los cambios dirigidos a mejorar cómo se enseña en el aula, incluso por delante de cambios sobre qué enseñar, se han demostrado útiles para alcanzar mejores

resultados educativos.

- El Informe McKinsey señala que, curiosamente, los sistemas educativos de parecido nivel de logro afrontan de manera muy similar la introducción de mejoras, con independencia de su contexto cultural, geográfico y político. También, que las actuaciones de mejora necesarias para lograr abandonar la zona de rendimiento señalada como “pobre” son distintas de las actuaciones para lograr mejoras y abandonar la zona de rendimiento considerada “aceptable” o “bueno”, y así sucesivamente hasta llegar a la banda de “excelente”. En este sentido, este Informe apunta que en el caso de países situadas en la franja de resultado educativo “pobre”, es recomendable identificar y trabajar con aquellos escuelas susceptibles de lograr un mejor rendimiento para, a su vez, que estos centros compartan la experiencia con otras escuelas y con el conjunto de profesorado.

6.0 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL SISTEMA EDUCATIVO

SALVADOREÑO.

El sistema educativo Salvadoreño presenta diversas oportunidades de mejora las cuales deben ser atendidas para lograr mejoras en los procesos educativos. El informe McKinsey (2007) coloca al sistema educativo salvadoreño en una posición nada privilegiada que invita a introducir mejoras en el corto plazo.

6.1 ESTADÍSTICAS GENERALES:

Para verificar los logros y resultados obtenidos en el Sistema Educativo de El Salvador el Ministerio de Educación cuenta con una serie de mediciones internas así como de indicadores entre los cuales se tienen:

- La Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES): explora sobre las habilidades y conocimientos que los estudiantes han adquirido durante el primero y segundo año de bachillerato (Sistema de información estadística / MINED, 2013). Para el año 2012, los resultados obtenidos por asignatura en la prueba PAES fueron:

Sector	No. De Alumnos	Matemáticas	Estudios Sociales	Lenguaje y literatura	Ciencias naturales	Global
Público	60911	4.3	5.8	4.8	5.1	4.8
Privado	19199	4.8	6.4	5.5	5.7	5.6

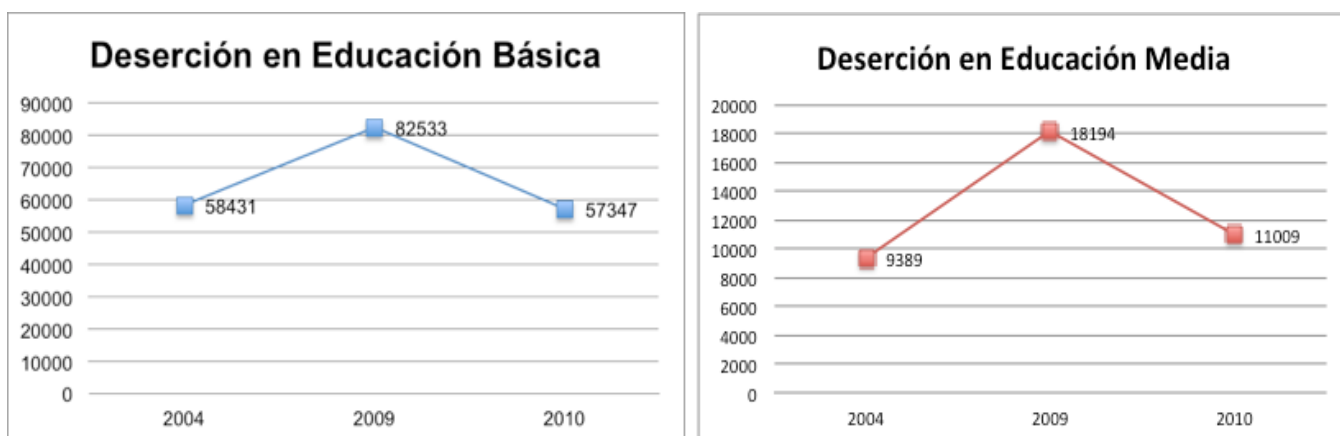
Considerando que la nota de aprobación en las diferentes asignaturas evaluadas es seis, puede observarse que en los centros educativos públicos el promedio por asignatura así como el global están por debajo de la nota mínima de aprobación. Es interesante observar que los centros educativos del sector privado obtienen mejores resultados en esta prueba aunque el promedio global está por debajo de la nota de aprobación.

- Pruebas de logros para educación Básica: Las pruebas de logros se fundamentan en el enfoque evaluativo de logros de aprendizaje, el cual se orienta a determinar, por medio de pruebas objetivas y estandarizadas, el desarrollo de habilidades y competencias al final de una etapa de la educación formal; en este caso, al final de cada uno de los tres ciclos de Educación Básica. Por lo general las pruebas de logros se realizan en las áreas de matemáticas y lenguaje. Los resultados obtenidos en el periodo comprendido entre los años 2008 y 2010 fueron (Sistema de información estadística / MINED, 2013).

2008	Tercer grado: Promedio global por nivel 5.8. Sexto grado: Promedio global por nivel 5.7 Noveno grado: Promedio global por nivel 5.6
2009	Promedio global considerando los tres niveles: 4.99
2010	Promedio global considerando los tres niveles: 5.14

Considerando que la nota mínima de aprobación es seis se puede observar que en el periodo comprendido entre los años antes mencionados no se obtuvieron resultados iguales o superiores a la nota de aprobación.

- Deserción: Cantidad de alumnos que se retiran del proceso educativo durante el período escolar (Sistema de información estadística / MINED, 2013).



Figuras 4. Deserción en los niveles de educación básica y media (2004-2010).

Con respecto al año 2009 la deserción de estudiantes se ha reducido, pero aún hay un número elevado de estudiantes desertores en educación básica y media.

- Matrícula: Cantidad de alumnos que han ingresado al sistema educativo público (Sistema de información estadística / MINED).

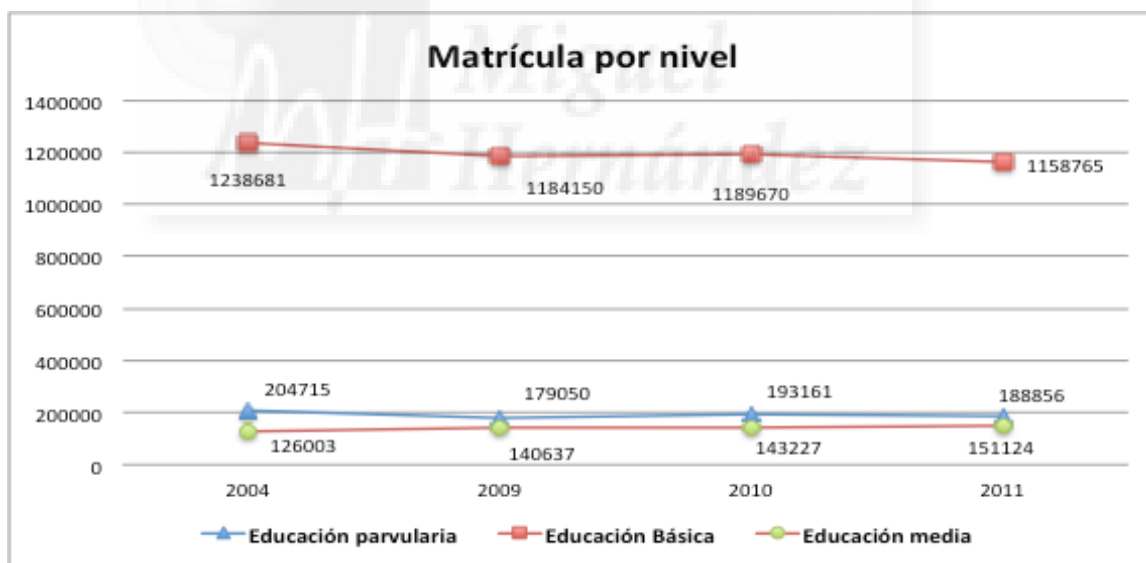


Figura 5: Matrícula global por nivel (2004 – 2011).

A niveles de parvularia y media la matrícula ha permanecido prácticamente constante, pero a nivel de educación básica se observa una leve disminución, esto es importante resaltarlo ya que en la actualidad se ha implementado la dotación de un paquete escolar que consiste en cuadernos y utensilios requeridos por el estudiantes y uniformes de forma gratuita con la finalidad de potenciar la asistencia de estudiantes a los Centros Escolares.

- Repetencia: Cantidad de alumnos que repiten el grado en el año escolar siguiente (Sistema de información estadística / MINED, 2013: El porcentaje de alumnos repetidores en educación básica muestra un leve incremento en el año 2010 (esto con respecto al 2009), pese a los diferentes esfuerzos que se hacen en el Ministerio de Educación para disminuir la repetencia.

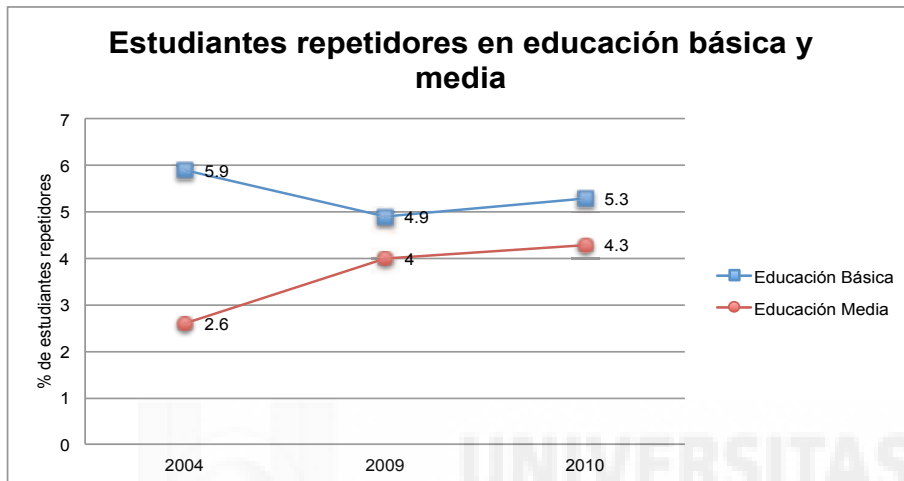


Figura 6. Repetencia en los niveles de educación básica y media (2004-2010).

Es importante resaltar que en las estadísticas del Ministerio de Educación no se cuentan con datos actualizados sobre rendimiento académico (promedios globales por asignatura), pero si consideramos los resultados obtenidos en las pruebas de rendimiento de logros así como en la PAES, se observa que los rendimientos están por debajo de la nota promedio.

Otro factor importante es el presupuestario, así por ejemplo durante el año 2011 de conformidad con la ley de presupuesto de El Salvador efectuó un gasto de \$706,789.165 de los cuales \$410,352.100 correspondían a gastos de remuneración de empleados, esto equivale al 58% de total del gasto. Los 42 % restantes se utilizan para gastos relacionados a la operatividad del ministerio, mantenimiento y construcción de infraestructura, equipos, etc. Como puede observarse la mayor parte del presupuesto se invierte en salarios de los empleados quedando muy poco margen para invertir en infraestructura, actualización docente y tecnología.

6.2 CONSIDERACIONES ADICIONALES.

- El Ministerio de Educación ha impulsado diversas acciones encaminadas a la mejora de la calidad en los centros Escolares, siendo la última implementada la denominada que

ruta tomamos (ver consideraciones realizadas por José Joaquín Mira sobre dicha estrategia en anexo 4), pero bajo la actual administración dicha estrategia fue abandonada y dejó de aplicarse en dichos centros.

- A nivel de MINED existe un déficit muy marcado en lo relativo a la gestión por procesos, muchos no están documentados y además presentan altos niveles de burocracia lo cual en muchos casos dificulta la operatividad de los centros escolares. Cabe mencionar que fue hasta finales del 2012 que se creó la unidad de gestión de la calidad a nivel de dicho ministerio.

- En el Ministerio de Educación existen problemas muy marcados de comunicación entre las diferentes direcciones y esto se debe principalmente a diversos factores:
 - La estructura orgánica del MINED es una estructura con muchos niveles jerárquicos lo cual dificulta los procesos comunicativos.
 - El rol de muchas direcciones y unidades no está claramente definido lo cual genera duplicidad o choque de actividades.
 - No existen mecanismos adecuados de gestión de información y de comunicación que permitan que la información requerida para el adecuado funcionamiento de los procesos fluya adecuadamente.

- No existe un enfoque sistemático a la mejora de la calidad en los diferentes niveles que conforman el ministerio, especialmente a nivel de sus procesos principales (educativos), más bien se implementan acciones aisladas las cuales por falta de recursos o un monitoreo adecuado no logran mantenerse en el tiempo.

Es importante señalar que ante el escenario planteado y considerando que el Gobierno Central de El Salvador a través de la secretaria de modernización del estado, están impulsando en todos los Ministerios de la Republica de el Salvador la implementación de la Carta Iberoamericanita en la Gestión Pública, esto ha generado un impulso en lo relativo al tema de gestión de calidad a nivel de gobierno, pero en MINED se hace sumamente necesario complementar dicha iniciativa con un modelo de gestión de calidad que contribuya a la mejora de los resultados en los centros escolares y es aquí donde la presente investigación cobra una gran relevancia ya que la finalidad es diseñar un sistema que permita iniciar y gestionar un proceso de mejora continua a nivel de centros escolares, esto con la finalidad de lograr mejoras en los diferentes ámbitos en los cuales están inmersos los centros escolares.

7. OBJETIVOS.

7.1 Objetivo General

Diseñar, elaborar y validar instrumentos y procedimientos para implantar un sistema de calidad en ámbitos y contextos de responsabilidad del MINED.

7.2 Objetivos Específicos.

- Diseñar una propuesta de Sistema de Gestión de Calidad que permita implementar un proceso de mejora continua en las Direcciones Departamentales de Educación.
- Establecer los mecanismos así como las herramientas requeridas para implementar la estrategia de mejora interna en las direcciones departamentales.
- Diseñar una estrategia de mejora interna para los centros escolares que permita implementar un proceso de mejora continua en los centros escolares de la república de El Salvador.
- Establecer los mecanismos así como las herramientas requeridas para implementar la estrategia de mejora interna en los centros escolares.
- Proponer las temáticas necesarias para poder formar al personal de Centros Escolares así como de Direcciones Departamentales previo a un proceso de implementación de una estrategia de mejora de la calidad de la gestión educativa.

8. MATERIAL Y MÉTODO.

8.1 RESUMEN GLOBAL DE LA METODOLOGIA INVESTIGACION - ACCION:

El estudio que se presenta a continuación fue realizado bajo un enfoque de investigación – acción y su finalidad fue el diseñar, elaborar y validar una propuesta de sistema de gestión de calidad para las Direcciones Departamentales de Educación, así como para los centros escolares pertenecientes al sistema público nacional dirigido por el Ministerio de Educación

(MINED) de la República de El Salvador, Centro América. Para lograr este objetivo se plantearon diferentes fases durante el proyecto de investigación, las cuales fueron desarrolladas por diferentes equipos de trabajo en conjunto con el personal de la gerencia de asistencia técnica y la gerencia de desarrollo regional ambas pertenecientes al MINED. Las fases realizadas durante el trabajo de investigación se muestran en la figura 7.

Es importante mencionar qué durante el desarrollo de la investigación mi función principal fue la de establecer, dirigir y coordinar los diferentes equipos de trabajo conformados (director de equipo), proporcionando las directrices y lineamientos de trabajo respectivas. Además trabajé directamente en el diseño de los sistemas de calidad propuestos, en el establecimiento de los diversos elementos contenidos en cada uno de dichos sistemas, en la elaboración las guías de implementación, así como la implementación piloto a nivel de centros escolares y Direcciones Departamentales de Educación, respectivamente.

Para el desarrollo de la investigación conformé los siguientes equipos de trabajo:

No	Nombre y conformación del Equipo	Fases en las qué trabajó el equipo:
1	Equipo técnico (1 director de equipo, 2 técnicos especialistas en pedagogía, 1 especialista en estadística)	1, 2, 3, 3.1, 3.2, 4, 4.1
2	Equipo encargado de la contextualización y validación (1 director de equipo, 4 especialistas en pedagogía)	4.2, 4,3
3	Equipo implementador (1 director de equipo, 5 especialistas en pedagogía).	3.3 , 4.4

Para la realización del proyecto de investigación debe tenerse en cuenta qué el sistema de calidad para las direcciones departamentales se diseñó como un sistema estándar (no hay variantes al ser aplicado en las diferentes direcciones departamentales), sin embargo para los centros escolares se diseñó un sistema de calidad denominado estrategia de mejora interna, pero esta estrategia no puede ser estándar para todos los centros escolares ya qué existen diversas variantes qué deben ser consideradas, así por ejemplo los instrumentos de evaluación para un centro escolar de educación básica son muy diferentes a los instrumentos utilizados para evaluar una escuela de educación inicial o parvularia. Por ese motivo se establecieron una serie de tipologías de centros escolares (contextos) y las diferentes herramientas qué componen la estrategia de mejora interna fueron adaptadas a la realidad de dichos contextos.

Los contextos considerados fueron:

1. Centros educativos en zona urbana, zonas urbanas en vulnerabilidad social.
2. Escuelas inclusivas implementando el enfoque de tiempo pleno así como escuelas de educación especial.
3. Centros educativos ubicados en zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas.
4. Centros educativos en contexto de encierro.
5. Centros educativos con nivel de Parvularia (solo parvularia) y así como niveles educativos de Parvularia y Básica en zonas urbanas.

A él proceso de adaptación de la estrategia de mejora interna (SGC) a los contextos se le denominó “contextualización de la estrategia”. A continuación se describirá la metodología seguida para el desarrollo de las distintas fases desarrolladas en el proyecto, es importante mencionar que las fases 1 y 2 (ver figura 7) son comunes para el desarrollo de ambos sistemas (sistema de gestión de calidad para direcciones departamentales y estrategia de mejora interna para centros escolares). La figura 7 será utilizada como guía ilustrativa para la descripción de la metodología seguida.

8.2 PLANIFICACIÓN GLOBAL DEL PROYECTO:

Debido a la complejidad del proyecto una de las actividades iniciales fue el establecer una planificación adecuada, así como los mecanismos de coordinación y comunicación con los diferentes participantes en el proceso.

MATERIAL:

1. Plan de trabajo global (Calendarización de actividades)	Plan de trabajo que contiene el detalle de las actividades realizadas durante el proyecto así como la calendarización respectiva de estas.
2. Espacio virtual para almacenamiento de Datos (Drop Box)	Con la finalidad de compartir información con los diferentes participantes en el proceso, se creó un espacio virtual (a través de la aplicación Drop Box) en la cual se almacenaba y se compartía información relativa al desarrollo del proyecto.
3. Formato de reporte de avances realizados	Formato utilizado para informar al personal del Ministerio de Educación / Gerencia de Asistencia Técnica sobre los avances del proyecto.

METODOLOGÍA:

Una de los primeros requerimientos identificados en el proyecto fue el contar con un plan de trabajo, para la elaboración de dicho plan el equipo técnico realizó diversas reuniones con personal de la Gerencia de Asistencia Técnica así como de la Gerencia de Desarrollo Regional del Ministerio de Educación en las reuniones se desarrollaron las siguientes actividades:

1. Análisis de la situación actual a nivel de centros escolares así como de Direcciones Departamentales de Educación.
2. Establecimiento de premisas de trabajo y lineamientos para el desarrollo de los sistemas de gestión de calidad.
3. Elaboración de propuestas de actividades a desarrollar y calendarización de estas (plan de trabajo inicial).
4. Presentación del plan de trabajo a la Dirección Nacional de Gestión Departamental.
5. Aprobación del plan de trabajo.

El plan de trabajo era un documento básico y de suma importancia para el desarrollo del proyecto ya que en él se establecían las fases del proyecto, las actividades contempladas en cada una de las fases, así como la calendarización de estas, esto permitió que los diferentes equipos de trabajo y el personal de MINED sincronizaran las diferentes actividades programadas, esto con el fin de lograr finalizar el proyecto dentro de los plazos establecidos.

Adicional elaboración del plan de trabajo fue necesario el establecer los mecanismos de coordinación y comunicación para el desarrollo del proyecto, estos mecanismos facilitarían la interacción y colaboración entre las personas y equipos participantes en las diversas fases del proyecto.

Se establecieron como herramientas de comunicación a utilizar: el correo electrónico y las video conferencias utilizando la aplicación informática SKYPE⁴.

⁴Software que permite comunicaciones de texto, voz y vídeo sobre Internet (Voip)

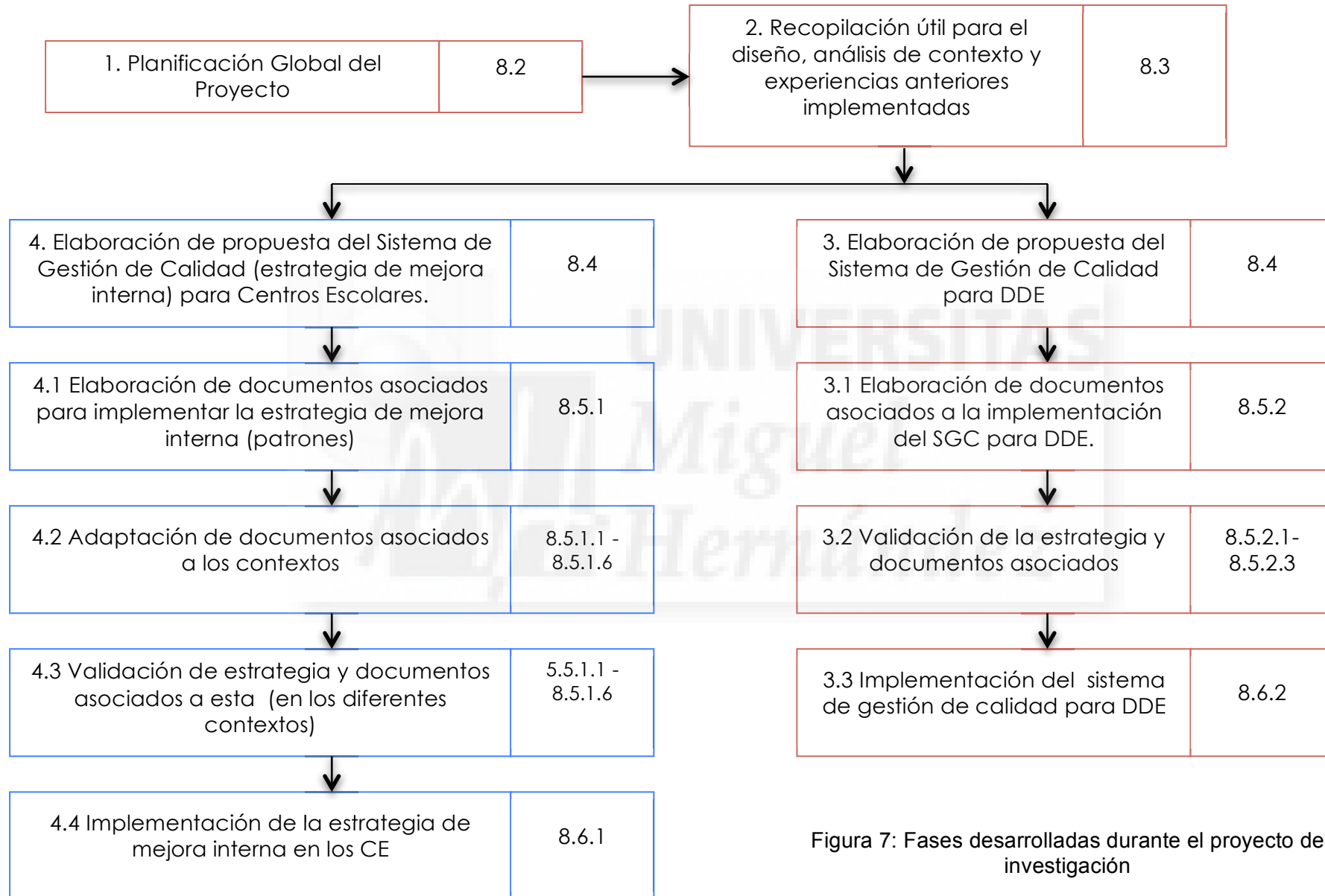


Figura 7: Fases desarrolladas durante el proyecto de investigación

Para efecto de mantener una comunicación y coordinación adecuada entre el personal participante en el proyecto se estableció el desarrollar las siguientes actividades:

No	Actividad	Frecuencia	Medios de comunicación a utilizar
1	Informes semanales sobre avances del proyecto así como de actividades realizadas.	Al menos dos veces por mes.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Correo electrónico. ○ Comunicación vía SKYPE
2	Coordinación de visitas a centros escolares así como a Direcciones Departamentales de Educación.	8 jornadas de coordinación durante la realización del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ○ Correo electrónico. ○ Comunicación vía SKYPE
3	Reuniones de trabajo con equipo de MINED, para establecer directrices de trabajo.	Cada 15 días	<ul style="list-style-type: none"> ○ Teleconferencia (vía SKYPE). ○ Correo electrónico.

Coordinación de trabajo con Centros Escolares:

En diversas fases del proyecto tales como la validación de las propuestas, fue necesario realizar visitas a los centros escolares, el trabajo de coordinación de dichas visitas, fue desarrollado de manera efectiva por personal perteneciente a la Gerencia de Asistencia Técnica del MINED.

Para realizar este tipo de coordinaciones se elaboraba un calendario de visitas el cuál era presentado a la Dirección Nacional de Gestión Departamental para su aprobación, una vez aprobado se remitía las Direcciones Departamentales de Educación / coordinación de asistencia técnica para que ellos realizaran los contactos con los directores de centros escolares y les notificaran sobre las actividades a realizar. Cabe mencionar que este tipo de coordinaciones era de suma importancia puesto que muchas de las actividades contempladas en las diferentes fases del proyecto (especialmente en lo relativo a la estrategia de mejora) se realizaban con la participación activa del personal de los centros escolares participantes y si la coordinación de actividades no era la adecuada, esto repercutía en la planificación pues generaba atrasos.

Coordinación de trabajo con Direcciones Departamentales:

Para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad (en las Direcciones Departamentales) así como para articular el trabajo realizado a nivel de centros escolares, fue necesario el desarrollar diversas actividades de coordinación las cuales fueron desarrolladas por personal de la Gerencia de Desarrollo Regional contando con el apoyo del personal de la Gerencia de Asistencia Técnica.

Para coordinar el trabajo con las direcciones departamentales, el equipo técnico en conjunto con la gerencia de desarrollo regional elaboraban un calendario de trabajo, el calendario era revisado por la Dirección Nacional de Gestión Departamental y una vez aprobado se remitía a los Directores Departamentales de Educación quienes realizaban las gestiones de coordinación con el personal de la Dirección Departamental bajo su responsabilidad. Al finalizar la fase de planificación de actividades se contaba con un plan de trabajo del proyecto debidamente autorizado por la Dirección Nacional de Gestión Departamental así como con los diferentes mecanismos de comunicación y coordinación establecidos.

8.3 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN ÚTIL PARA EL DISEÑO, ANÁLISIS DE CONTEXTO Y DE EXPERIENCIAS DE MEJORA CONTINUA, IMPLEMENTADAS CON ANTERIORIDAD EN MINED.

MATERIAL:

1. Documentos normativos y de gestión del Ministerio de Educación, así como documentos de gestión del Ministerio de Educación	Para el diseño de los mecanismos de mejora continua (sistemas de gestión de calidad) a nivel de Direcciones Departamentales así como de centros escolares fue necesario conocer y considerar los diferentes documentos normativos y de gestión con qué cuenta el Ministerio de Educación.
2. Entrevistas dirigidas	La entrevista dirigida es una técnica de entrevistas muy utilizada para recopilar información. Para realizar las entrevistas es necesario contar con una guía la cual contiene preguntas abiertas o temas a tratar. Por lo general la entrevista estructurada se utiliza cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos o temas que interesa investigar o cuando la información no puede conseguirse a través de otras técnicas.
3. Plan Social Educativo	Documento que contiene las líneas principales de actuación del Ministerio de Educación, programas, proyectos, etc. Básicamente todo el accionar del Ministerio está basado en el Plan Social Educativo.
4. Plan estratégico de la Dirección Nacional de Gestión Departamental (DNGD) y Dirección Nacional de Educación (DNE)	Documentos que contienen las líneas de actuación y estrategias principales a desarrollar por la DNGD y DNE (respectivamente) durante el período 2009 – 2014.

METODOLOGÍA:

Una actividad preliminar a la fase de diseño fue el recopilar información que sirviera como base para el diseño de los sistemas de mejora de la calidad, además era necesario realizar un análisis del contexto en el que se diseñarían e implementarían las estrategias a nivel de MINED, así como revisar los resultados obtenidos en diversas iniciativas que fueron implementadas y que tenían como objetivo la mejora de la calidad educativa, el detalle de las actividades realizadas en esta fase se muestra a continuación:

8.3.1 Análisis documental:

Recopilación de información: Se realizó una recopilación y revisión de diversas normativas y disposiciones legales, planes de actuación del Ministerio de Educación (MINED), informes técnicos, documentos de trabajo, entre otros, el detalle de los documentos analizados se muestra en la tabla número 1.

No.	Documento
1	Ley General de Educación que contempla en su articulado los procesos de evaluación educativa, incluyendo los resultados de los aprendizajes
2	Plan Social Educativo 2009-2014, Vamos a la Escuela que recoge los objetivos institucionales y las líneas estratégicas en materia educativa. Entre ellas, cabe destacar el fortalecimiento de la gestión de los centros educativos o la definición de criterios e indicadores de calidad educativa. Además se analizaron los enfoques de escuela inclusiva de tiempo pleno, descentralización y nuclearización.
3	Carta Iberoamericana suscrita por el Gobierno de El Salvador.
4	Instructivo para la evaluación de la gestión institucional de los centros educativos oficiales emanada por el MINED en junio de este año y el Manual para la Evaluación de la Gestión Institucional de los Centros Educativos Oficiales de El Salvador. Este instructivo recoge una propuesta de evaluación externa de los centros escolares y fija una serie de criterios de calidad para dicha evaluación.
5	Descripción de funciones de los Asistentes Técnicos (Pedagógicos y de Gestión) de las Direcciones Departamentales.
6	Programa de Formación. Asesoría Pedagógica, editado por el MINED.

7	Documentos elaborados por USAID ⁵ sobre actuaciones en materia de calidad de la gestión de las Direcciones Departamentales, Formación de Asistentes Técnicos Pedagógicos y de Directivos de centros escolares, estrategia de contextualización de los centros escolares y nuclearización.
8	Documentos elaborados por la Cooperación Italiana respecto de la escuela inclusiva de tiempo pleno.
9	Documento Qué Ruta Tomamos elaborado por AECID ⁶ .
10	Documentación del proyecto financiado por AECID denominado Gestión de Calidad en Administración Pública en El Salvador

Tabla 1: Listado de documento recopilados ser utilizados en la fase de diseño del proyecto

Análisis de la información recopilada: Una vez se contó con la información, se procedió a analizarla e identificar aquellas áreas susceptibles a mejora así como las fortalezas a nivel de MINED que podían ser utilizadas para potenciar el diseño y posterior implementación del sistema de gestión de calidad a nivel de MINED.

Adicional a los documentos mostrados en la tabla número uno, el equipo técnico también recopiló y analizó un conjunto de documentos elaborados por MINED, donantes u otros consultores en los cuales se hacían referencias a diversas actuaciones en pro de la mejora educativa, así como informes nacionales o de carácter internacional en los que se hacía referencia a la calidad educativa.

Establecimiento de consideraciones y premisas de partida: Posterior al análisis de la información recopilada, se establecieron consideraciones y premisas de partida para el diseño del sistema de calidad para direcciones departamentales, así como para la estrategia de mejora interna para centros escolares, estas premisas fueron una parte muy importante para la fases de diseño de los sistemas de gestión de calidad. Es importante resaltar que el análisis documental fue de mucha relevancia pues permitió conocer el marco teórico y normativo a considerar para la elaboración de los sistemas de gestión de calidad que se pretendían diseñar.

⁵ USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

⁶ AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

8.3.2 Análisis de contexto así como de experiencias anteriores implementadas (en lo relativo a gestión de calidad):

Para la realización de esta actividad se utilizó la técnica de debate estructurado y bajo esta modalidad se realizaron diversas sesiones de trabajo con directivos del MINED en sus diferentes niveles (central, departamental, centros escolares), con donantes (organismos o agencias de cooperación), con organizaciones como Fe y Alegría, además se visitaron diferentes escuelas con la finalidad de recopilar información útil para el diseño y desarrollo de la estrategia.

Una de las primeras acciones en el marco de esta actividad fue el establecer la temática a desarrollar así como la logística de las reuniones.

La temática ha establecida fue la siguiente:

	Actividad a desarrollar	Temática
1	Sesiones de trabajo con personal de MINED	<ul style="list-style-type: none"> • Planes y prioridades estratégicas del MINED. • Acciones que pueden emprenderse desde el MINED para apoyar o reforzar el sistema de gestión de calidad de MINED. • Revisión de resultados obtenidos en la implementación de mecanismos de mejora continua en MINED. • Consideraciones de importancia para el establecimiento e implementación de los sistemas de gestión de calidad.
2	Sesiones de trabajo con personal de direcciones departamentales así como de centros escolares.	<ul style="list-style-type: none"> • Factores que dificultan implementar un sistema de gestión de calidad en las DDE. • Procedimientos realizados por la DDE y que impactan en los resultados de los centros escolares. • Objetivos a nivel de direcciones departamentales así como a nivel de centros escolares. • Revisión de resultados obtenidos en la implementación de mecanismos de mejora continua

		a nivel de DDE y centros escolares.
3	Visitas a instituciones que han implementado del modelo de calidad de Fe y Elegía	Básicamente el objetivo en estas visitas era conocer el modelo implementado, su bases, fundamentos, metodología de implementación, limitantes y fortalezas detectadas durante la implementación y resultados obtenidos.

Una vez definida la temática, se trabajó en la planificación y logística de las jornadas, para ello se elaboró un plan de trabajo para cada jornada, se nombraron los coordinadores (miembros del equipo técnico) y finalmente se elaboraron los materiales didácticos a utilizar. La selección así como la convocatoria de los participantes fue realizada por personal de la Gerencia de Asistencia Técnica del MINED. Para la realización de las jornadas se desarrolló el siguiente esquema de trabajo:

- a. Introducción a la jornada.
- b. Exposición por parte del coordinador (explicación de los objetivos del estudio, principios de calidad a considerar en los sistemas y metodología a seguir durante la reunión).
- c. Realización de debates incluyendo la utilización de la técnica Delphi.
- d. Resumen y cierre de la reunión.

Es importante mencionar que como técnica complementaria en las jornadas de trabajo (debates) se utilizó la metodología Delphi. El objetivo del método Delphi era la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos.

El método Delphi es un proceso repetitivo cuyo funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por los participantes, los cuales seleccionan ciertas valoraciones presentadas en cada una de las preguntas.

Durante las jornadas para dar respuesta a las preguntas y seleccionar las valoraciones respectivas, los participantes utilizaron mandos a distancia lo cual facilitó en gran medida el proceso. Una vez la información fue generada, esta se consolidaba mediante una aplicación informática, la cual automáticamente generaba los reportes estadísticos correspondientes.

El resumen de las actividades desarrolladas en esta se muestra a continuación:

- 9 entrevistas con staff directivo MINED, para la revisión de objetivos, actuaciones, planes así como factores asociados al diseño e implementación de los sistemas de calidad a nivel de MINED.
- 5 sesiones grupales (talleres) con personal técnico de las Direcciones Departamentales y personal de centros escolares, para conocer limitantes y fortalezas a la hora de implementar acciones encaminadas a la mejora de la calidad, relaciones entre los procesos que se desarrollan a nivel de DDE con los CE así como diferentes temáticas transversales relativas a la gestión de la calidad.
- Se realizaron 3 visitas a diferentes instituciones que han implementado el modelo de calidad de Fe y Alegría.

Esta actividad fue de mucha importancia ya que permitió al equipo técnico conocer la realidad del MINED en lo relativo a diferentes temáticas relacionadas con la mejora de la calidad educativa, además los participantes expresaban opiniones diversas sobre los enfoques que deberían de tomarse en cuenta para el diseño de las estrategias de mejora.

8.3.3 Análisis de resultados obtenidos en diversas iniciativas que fueron implementadas en MINED y que tenían como objetivo la mejora de la calidad educativa:

Para el desarrollo de esta actividad se recopiló información sobre las experiencias anteriores implementadas en el Ministerio de Educación y cuyo objetivo era la mejora de la calidad educativa, esto con la finalidad de visualizar los beneficios obtenidos en la implementación de estas estrategias así como aquellos factores que dificultaron la implementación o la consecución de objetivos. Las estrategias más representativas consideradas son:

1. Qué ruta tomamos (QRT).
2. Escuela 10

Una vez recopilada la información el equipo técnico procedió a analizarla e identificar factores de éxito así como oportunidades de mejora que se dieron durante la implementación de dichas estrategias, esto para aprender de las experiencias anteriores y tomar en cuenta las lecciones aprendidas en el diseño y desarrollo de las nuevas estrategias.

Es importante resaltar que esta fase en general fue de suma importancia ya que sentó las bases

para la diseño de las estrategias de mejora a nivel de direcciones departamentales así como de centros escolares, el aprendizaje adquirido por los miembros del equipo técnico fue un pilar fundamental en el desarrollo de las estrategias, con los insumos y conocimientos adquiridos en esta fase el equipo técnico procedió a elaborar las propuestas de los sistemas de gestión de calidad.

8.4 ELABORACIÓN DE PROPUESTA INICIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (A NIVEL DE DIRECCIONES DEPARTAMENTALES ASI COMO DE CENTROS ESCOLARES).

MATERIAL:

Diseño del Sistema de Gestión de Calidad en Centros Escolares	
1. PEA Plan Escolar Anual (debe integrar acciones mejora en áreas estratégicas).	Documento que contiene la planificación de actividades que realizará en Centro Escolar durante el año lectivo.
2. Cuadro de Mando del Centro Escolar.	Malla conteniendo los indicadores relevantes del centro escolar.
3. Propuesta de evaluación externa elaborada por la Dirección nacional de Educación	Propuesta de mecanismo de evaluación externa creada por la Dirección Nacional de Educación, a la fecha de la elaboración de la estrategia aún estaba en una fase piloto y sujeta a ajustes.
4. Plan Social Educativo	Documento que contiene las líneas principales de actuación del Ministerio de Educación, programas, proyectos, etc. Básicamente todo el accionar del Ministerio está basado en el Plan Social Educativo.
Diseño del Sistema de Gestión de Calidad en Direcciones Departamentales de Educación	
Plan Operativo Anual	Planificación que se realiza en las direcciones departamentales de educación, en dicha planificación se especifican las diversas actividades que realizará la Dirección Departamental en el periodo de un año.
Plan Anual de Mejoras	Documento que contiene las diferentes áreas y proyectos de mejora a desarrollar en un período de un año. Este documento es un plan dinámico y se va complementando a medida surgen nuevas oportunidades de mejora.
Inventario de procesos que se	Listado de procesos administrativos, pedagógicos y otros que se

realizan en la Dirección Departamental de educación.	realizan en la Dirección Departamental de Educación.
Manual de diseño procesos de gestión y pedagógicos	Documento que contiene los lineamientos así como los pasos a seguir para la elaboración, aprobación y difusión de los procesos documentados.
Carta de Compromisos DDE con Centros Escolares.	Documento que contiene información sobre los servicios que ofrece la dirección departamental, compromisos asumidos por el personal en lo relativo a la prestación de dichos servicios, deberes y obligaciones de los usuarios, horarios de atención, información sobre la accesibilidad a los servicios, entre otros.
Cuadro de Mando de Centros Escolares de la DDE	Cuadro conteniendo los indicadores relevantes para la toma de decisiones en la Dirección Departamental de Educación.
Buzón físico y virtual de Quejas, Reclamos y Sugerencias	Mecanismo para recopilar la opinión de los usuarios en lo relativo a la satisfacción de los servicios recibidos, sugerencias, reclamos, etc.
Plantilla diagnóstica de centros escolares (caracterización)	Instrumento utilizado por la asistencia técnica en la cual se describen el entorno del centro escolar, sus características, fortalezas y oportunidades de mejora identificadas, este instrumento proporciona insumos para la elaboración del plan de atención diversa.
Plan de atención diversa	Es un plan de acción en el cual se trata de dar respuesta a oportunidades de mejora comunes a más de un centro escolar dentro del campo de acción del asistente técnico.

METODOLOGÍA:

Con la información y las premisas establecidas en la fase anterior el equipo técnico comenzó a elaborar los diseños preliminares del sistema de gestión de calidad para las direcciones departamentales así como el de la estrategia de mejora interna para centros escolares. Para la elaboración de los diseños el equipo técnico sostuvo diversas jornadas de trabajo en las cuales se desarrollaron las siguientes actividades:

1. Análisis de la información recopilada y establecimiento de premisas a considerar durante la fase de diseño de las estrategias.
2. Establecimiento de los componentes de la estrategia de mejora interna para centros escolares así como del sistema de gestión de calidad para las direcciones departamentales.

3. Integración de componentes y elaboración de la propuesta preliminar de la estrategia de mejora interna para centros escolares así como del sistema de calidad para Direcciones Departamentales de Educación.
4. Validación inicial de los sistemas creados con personal de MINED así personal de las Direcciones Departamentales de Educación.
5. Presentación de propuestas a Dirección Nacional de Gestión Departamental para su aprobación.

A continuación se describen las diferentes etapas desarrolladas para la elaboración de los sistemas de gestión de calidad:

1. Análisis de la información recopilada y establecimiento de premisas a considerar durante la fase de diseño de las estrategias:

Para la elaboración del Sistema de Gestión de Calidad a nivel de Direcciones Departamentales de Educación así como de la estrategia de mejora interna para centros escolares se procedió al análisis de la información recopilada y se establecieron las premisas a considerar para la fase de diseño, siendo estas:

- Modelo orientado a la mejora de resultados del proceso de enseñanza y de la gestión institucional de los centros educativos, que promueva la interacción con la comunidad como vía para reforzar recursos y logros. La escuela puede y debe jugar un papel social más allá de la escolarización de los menores.
- El énfasis del sistema de gestión de la calidad se orienta al reforzamiento de las actividades pedagógicas y de gestión a nivel de los centros escolares.
- El alcance del sistema de gestión incluye: estructura organizativa, recursos, procesos y resultados (incluyendo indicadores de proceso y de resultado). En este modelo, estructura organizativa y procesos se consideran eje central para pivotar mejoras en el sistema educativo.
- La responsabilidad del logro de resultados y de las acciones de mejora recae en los docentes, en su caso según tamaño del centro en los equipos docentes, y en los equipos directivos, si bien las tareas asignadas deben simplificarse al máximo y en todo momento deben contar con el acompañamiento de los Asistentes Técnicos Pedagógicos (ATP).
- La mejora continua y el trabajo en equipo como pilar fundamental de los sistemas de

gestión de calidad tanto a nivel de direcciones departamentales así como de centros escolares.

- El sistema de calidad combina los enfoques, actuaciones y propuestas puestas en práctica por el MINED y aprovecha las herramientas y avances realizados hasta ahora.
- La implantación del sistema de calidad requiere de la participación activa del mayor número de agentes educativos posible.
- La difusión de buenas experiencias es un referente y punto de partida para lograr cambios en el conjunto del sistema educativo.
- Se introduce un enfoque con un nivel de exigencia incremental, conforme el sistema se vaya consolidando y sea más capaz de alcanzar nuevos logros.
- Refuerzo permanente de la sensibilización del conjunto de profesionales y su capacitación.
- Cada centro educativo tiene una realidad diferente y unas necesidades y oportunidades particulares.

Por otro lado, considerando los modelos de calidad más implantados en la actualidad y sus elementos más característicos, se consideró que el sistema de gestión de la calidad (para direcciones departamentales así como para centros escolares) debiera basarse en los siguientes elementos:

- Estrategia definida y constancia en la estrategia
- Liderazgo sostenido
- Estructura visible que haga tangible el propio sistema de calidad
- Buscar implicar al mayor número posible de agentes educativos
- Incidir de forma especial en la gestión de procesos y orientarlos a resultados
- Decisiones basadas en datos tras procesos de reflexión participativa
- Orientación al cliente (entendido como beneficiario de los servicios prestados)
- Enfoque incremental, con objetivos anuales cada vez más ambiciosos
- Orientación a la mejora continua, haciendo del ciclo de mejora (PDCA) la metodología de referencia.

En el caso de los centros escolares además se consideraron los distintos contextos en los que se desarrolla la actividad académica, siendo estos:

- Centros educativos en zona urbana, zonas urbanas en vulnerabilidad social.

- Escuelas inclusivas implementando el enfoque de tiempo pleno así como escuelas de educación especial.
- Centros educativos ubicados en zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas.
- Centros educativos en contexto de encierro.
- Escuela Inicial, Parvularia y CE con Parvularia y Básica en zonas urbanas.

2. Establecimiento de los componentes de la estrategia de mejora interna para centros escolares, así como del sistema de gestión de calidad para las Direcciones Departamentales de Educación:

Sistema de Gestión de Calidad para las Direcciones Departamentales de Educación:

Para el establecimiento de los componentes que conformarían en sistema de gestión de calidad para las Direcciones Departamentales de Educación, se elaboró un listado de los elementos existentes que podían ser considerados para integrarse a dicho sistema de calidad, entre dichos componentes podemos mencionar:

- El trabajo realizado en el área de gestión por procesos.
- La formación de equipos rectores y equipos de mejora.
- El desarrollo de nuevos enfoques y herramientas de trabajo para la asistencia técnica pedagógica.

Posteriormente el equipo técnico considerando los elementos y las metodologías utilizadas en otros modelos de gestión de calidad tales como EFQM e ISO así como los requerimientos propios de las direcciones departamentales realizó una propuesta de componentes adicionales, la cual fue analizada y ajustada en conjunto con personal de la gerencia de asistencia técnica del MINED.

Estrategia de mejora interna para los centros escolares:

Basándose en la información recopilada en la fase anterior así como en las premisas establecidas, el equipo técnico procedió a establecer las fases que debería contemplar la estrategia de mejora continua para los centros escolares, estableciéndose que dicha estrategia tendría tres fases, las fases establecidas fueron:

1. La reflexión participativa del centro escolar.
2. La gestión de la mejora.
3. Difusión de buenas prácticas

Posteriormente se analizó qué componentes o procesos deberían de estar incluidos en cada una de las fases, así se estableció que la fase de reflexión participativa del centro escolares era básicamente una fase de diagnóstico y por lo tanto sus componentes deberían ser herramientas diagnósticas.

La gestión de la mejora básicamente era la fase en la cual las áreas de mejora o fortalezas eran transformadas en acciones concretas las cuales al ser implementadas generaban la mejora continua del centro escolar, en esta fase el equipo técnico inicialmente solo planteó un diagrama de flujo de cómo debería ser este proceso.

Luego se estableció un diagrama de flujo básico que permitía visualizar la ruta a seguir para la difusión de buenas prácticas en los centros escolares.

3. Integración de componentes y elaboración de la propuesta preliminar de la estrategia de mejora interna para centros escolares así como del sistema de calidad para Direcciones Departamentales de Educación.

Al tener identificados los componentes que conformaban cada uno de los sistemas de gestión de calidad, se procedió a integrarlos dando como resultado las versiones preliminares de la estrategia de mejora interna así como del sistema de gestión de calidad para centros escolares, la propuesta resultante fue presentada al personal de la gerencia de asistencia técnica para conocieran la propuesta y realizaran las observaciones pertinentes a esta.

4. Validación inicial de los sistemas creados con personal de MINED así personal de las Direcciones Departamentales de Educación.

El equipo técnico presentó las propuestas preliminares de los sistemas de gestión de calidad al personal de la gerencia de asistencia técnica del Ministerio de Educación con la finalidad de que la analizaran y en caso estar de acuerdo aprobaran los sistemas presentados. En los casos del sistema de gestión de calidad para las direcciones

departamentales no se realizó observación alguna, más sin embargo para la estrategia de mejora interna de los centros escolares se recomendó:

- Incluir el esfuerzo que se hace desde la asistencia técnica en lo relativo a la caracterización del centro escolar.
- Incluir un mecanismo que permitiera captar información sobre las áreas de mejora que perciben los usuarios de los centros escolares así como sus fortalezas, pero se recomendó que este mecanismo fuese fácil y abierto o sea que cualquier miembro de la comunidad educativa pudiese dar opiniones al respecto sin tener que seguir una guía o cuestionario prescrito.

Estas recomendaciones dieron origen a dos herramientas adicionales las cuales se integraron a la propuesta de la estrategia de mejora interna y al tener el esquema completo de ambas estrategias este fue validado por la gerencia de asistencia técnica, pero por normativas internas de MINED no se podía avanzar si no se contaba con la aprobación de la Dirección Nacional de Gestión Departamental.

5. Presentación de propuestas a Dirección Nacional de Gestión Departamental para su aprobación.

Al tener las propuestas de ambas estrategias fue necesario realizar una presentación de ambas estrategias a la Dirección Nacional de Gestión Departamental, para ello se solicitó una reunión con la directora y se procedió a explicar detalladamente la estrategia, sus componentes así como la lógica de funcionamiento.

Durante la reunión se realizaron algunas observaciones que deberían ser consideradas dentro de la estrategia siendo estas:

- Hay que tratar de que la estrategia sea sencilla, pues las cosas muy complicadas son difíciles de implementar.
- El en caso de los centros escolares la estrategia debe ser gestionada por el centro escolar.
- No hay que generar procesos adicionales, hay que aprovechar los procesos y las prácticas que ya se hacen el centro escolar.

- Previo a cualquier implementación debe haber una fase formativa que facilite implementar los sistemas creados.

Posteriormente estas consideraciones fueron tomadas en cuenta en la fase de elaboración de las diferentes herramientas que componen ambas estrategias.

La fase de elaboración de las propuestas iniciales de los sistemas de gestión de calidad permitió contar con propuestas sólidas para el desarrollo total de las estrategias. Cabe mencionar que las estrategias diseñadas son dinámicas y permiten ser implementadas de forma sencilla y práctica. Una vez se tenían las propuestas de las estrategias comenzaba una nueva fase y era la de desarrollar cada uno de los componentes de las estrategias diseñadas.

8.5 DESARROLLO DE LOS COMPONENTES DE LAS ESTRATEGIAS DISEÑADAS ASÍ COMO LA ELABORACIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS DOCUMENTOS ASOCIADOS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

MATERIAL:

Estrategia de mejora interna para Centros Escolares	
1. Plan Social Educativo	Documento que contiene las líneas principales de actuación del Ministerio de Educación, programas, proyectos, etc. Básicamente todo el accionar del Ministerio está basado en el Plan Social Educativo.
2. Herramientas de autoevaluación para los centros escolares (contextualizadas)	Cuestionario que contiene los diferentes cuestionamientos y opciones de respuesta para que el centro escolar realice la autoevaluación del centro escolar, debe haber una herramienta por cada uno de los contextos definidos.
3. Guía de autoevaluación para centros escolares (contextualizadas)	Documento que contiene los lineamientos, procesos, formatos utilizados para realizar la autoevaluación en los centros escolares. Debe haber una guía de implementación para cada uno de los contextos que se han definido.
4. Encuestas de satisfacción al usuario	Encuestas que contiene una serie de preguntas encaminadas a medir la satisfacción de los principales agentes educativos. En total son tres encuestas las que se utilizan para la implementación de la estrategia.

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuesta de satisfacción dirigida a padres y madres de familia. 2. Encuestas de satisfacción dirigidas a personal del Centro Escolar 3. Encuestas de satisfacción dirigidas al estudiantado. <p>Cada una de estas encuestas se deberá adaptar a los contextos respectivos</p>
5. Guía para la realización de encuestas de satisfacción a usuarios	Documento que contiene los lineamientos, procesos, formatos utilizados para realizar las encuestas de satisfacción a usuarios en los centros escolares. Debe haber una guía de implementación para cada uno de los contextos que se han definido.
6. Manual de indicadores de MINED	Documento que contiene los principales indicadores que se tienen en el sistema educativo nacional.
7. Malla (tablero) de indicadores relevantes para los centros escolares	Conjunto de indicadores relevantes, útiles para la toma de decisiones que son registrados por los centros escolares.
8. Guía para la gestión de indicadores	Documento que contiene los lineamientos, procesos, formatos utilizados para realizar la gestión de indicadores en los centros escolares. Debe haber una guía de implementación para cada uno de los contextos que se han definido.
9. Guía para la realización de Grupos Participativos de Consulta	Documento que contiene los lineamientos, procesos, formatos utilizados para realizar los grupos participativos de consulta en los centros escolares. Es importante mencionar que se deben hacer tres tipos de grupos participativos de consulta: <ol style="list-style-type: none"> 1. Grupo participativo de consulta con padres y madres de familia. 2. Grupo participativo de consulta con personal del centro escolar. 3. Grupo participativo de consulta con estudiantado
10. Guía para la gestión de la mejora	Documento que contiene los lineamientos, procesos, formatos utilizados para realizar la gestión de la mejora o sea transformar las oportunidades de mejora en acciones concretas las cuales deberán ser implementadas en los centros escolares.
11. Guía para la difusión de buenas prácticas	Documento que contiene los lineamientos, procesos, formatos utilizados para realizar documentación y posterior difusión de las buenas prácticas que se identifiquen en los centros escolares.
12. Plan escolar anual	Documento elaborado por los centros escolares, en el cual se establece la planificación de actividades durante el año escolar.

13. Planes de atención diversa	Planes de acción en el cual se trata de dar respuesta a oportunidades de mejora comunes presentadas en diferentes centros escolares, así con una acción de mejora pueden tratarse áreas de forma comunes en diferentes centros escolares.
14. Módulos de formación a asistentes técnicos (FEPADE)	Módulos de formación proporcionada a los asistentes técnicos y en ellos se detallan diferentes herramientas y estrategias de asistencia técnica, la formación fue impartida por FEPADE (Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo).
Sistema de Gestión de Calidad para Direcciones Departamentales de Educación	
15. Plan Operativo Anual	Planificación que se realiza en las Direcciones Departamentales de Educación, en dicha planificación se especifican las diversas actividades que realizará la Dirección Departamentales el periodo de un año.
16. Plan Anual de Mejoras	Documento que contiene las diferentes áreas y proyectos de mejora a desarrollar en un período de un año. Este documento es un plan dinámico y se va complementando a medida surgen nuevas oportunidades de mejora.
17. Manuales de procesos administrativos de las Direcciones Departamentales de Educación	Son documentos conteniendo la descripción detallada de los diferentes procesos administrativos que se desarrollan en las Direcciones Departamentales de Educación, así como la secuencia de actividades a seguir.
18. Procedimiento para elaboración y control de documentos en las Direcciones Departamentales de Educación	Procedimiento que describe el proceso para la elaboración, aprobación, control y difusión de los procedimientos en las Direcciones Departamentales de Educación.
19. Plantillas de caracterización del centro escolar	Instrumento utilizado por la asistencia técnica en la cual se describen el entorno del centro escolar, sus características, fortalezas y oportunidades de mejora identificadas, este instrumento proporciona insumos para la elaboración del plan de atención diversa.
20. Cuadro de mando de centros escolares de la DDE	Malla (tablero) que contiene los indicadores principales de la dirección departamental, incluyendo aquellos que evidencian los resultados obtenidos por los centros escolares.
21. Buzón de quejas,	Mecanismos diseñados para sondear la percepción de los usuarios en cuanto al servicio recibido en las Direcciones Departamentales de

reclamos y sugerencias (virtual y físico)	Educación.
22. Instrumento de autoevaluación par centros escolares	Instrumento base para realizar la autoevaluación de las Direcciones Departamentales se conoce con el nombre de “Requerimientos de Calidad en las Direcciones Departamentales”.
23. Documentos formativos a dirigidos a equipos de mejora y rectores (AECID)	Material formativo elaborado en el marco del proyecto “Gestión de calidad en la administración pública”, esta formación fue proporcionada a personal de las Direcciones Departamentales de Educación.
24. Informes finales del “Programa de fortalecimiento a la Educación Básica”	Informe finales del proyecto, los cuales contienen información sobre la temática impartida a los equipos de mejora y equipos rectores en el proceso formativo financiado por USAID.

METODOLOGÍA:

8.5.1 Elaboración de documentos asociados a la implementación del Sistema de Calidad (estrategia de mejora interna) para centros escolares.

Una vez definida la estrategia de mejora interna para las escuelas, se procedió a establecer los documentos (guías⁷ y herramientas) que eran necesarias para facilitar la implementación de dicha estrategia en los centros escolares.

Como punto de partida se trabajó en la elaboración de los documentos requeridos para la implementación de la estrategia de mejora interna para el contexto de escuelas grandes en zonas urbanas, a estos documentos se les llamaron guías y herramientas patrones o de referencia, pues serían utilizadas como base para ser ajustadas a los diversos contextos de los centros educativos.

El detalle de los documentos elaborados se muestra a continuación:

⁷ Guías: documentos creados para implementar la estrategia, básicamente contienen los lineamientos, procedimientos, formatos así como diferentes recomendaciones para facilitar la aplicación de las diferentes herramientas contenidas en la reflexión participativa, así como de las diferentes fases contenidas en la estrategia de mejora interna.

No	Documentos patrones o de referencia.
0	Guía que describa el Sistema de Gestión de Calidad
1	Guía de autoevaluación para centros escolares grandes en zonas urbanas
1.1	Herramienta de autoevaluación
2	Guía para la realización de Encuestas de Satisfacción a Usuario en centros escolares grandes en Zonas Urbanas.
2.1	Encuesta de satisfacción a Personal Docente del Centro Escolar
2.2	Encuesta de satisfacción a Estudiantes del Centro Escolar
2.3	Encuesta de satisfacción a Padres y Madres de familia
3	Guía la gestión de indicadores en centros escolares grandes en zonas urbanas
3.1	Tablero de indicadores relevantes en Centros Escolares
4	Guía para la realización de Grupos Participativos de Consulta
4.1	Instrumento para recopilar información proveniente de los Grupos Participativos de Consulta
5	Documento para el análisis de los resultados de la Evaluación Externa
6	Guía para la Gestión de la Mejora
7	Guía para el establecimiento y difusión de buenas prácticas
8	Guía para proporcionar asistencia técnica a Centros Escolares

Para elaborar las guías y herramienta patrones (contexto de escuelas grandes en zonas urbanas) conforme un pequeño equipo en el cual incluí a dos miembros del equipo técnico, el equipo formado trabajo inicialmente en el diseño de las diferentes herramientas requeridas para realizar la reflexión participativa de los centros escolares (en el contexto establecido), cuando las herramientas estaban diseñadas se procedió a elaborar los lineamientos, procedimientos de aplicación y metodologías para procesar los datos recopilados entre otros, esta información fue consolidada en unos documentos llamados guías de implementación, es importante mencionar que se diseñó una guía de implementación por cada una de las herramientas que constituirían la reflexión participativa, además se elaboraron guías de implementación para las fases de gestión de la mejora así como la de difusión de buenas prácticas.

El proceso seguido para la elaboración de los guías de implantación se muestra en la siguiente figura:

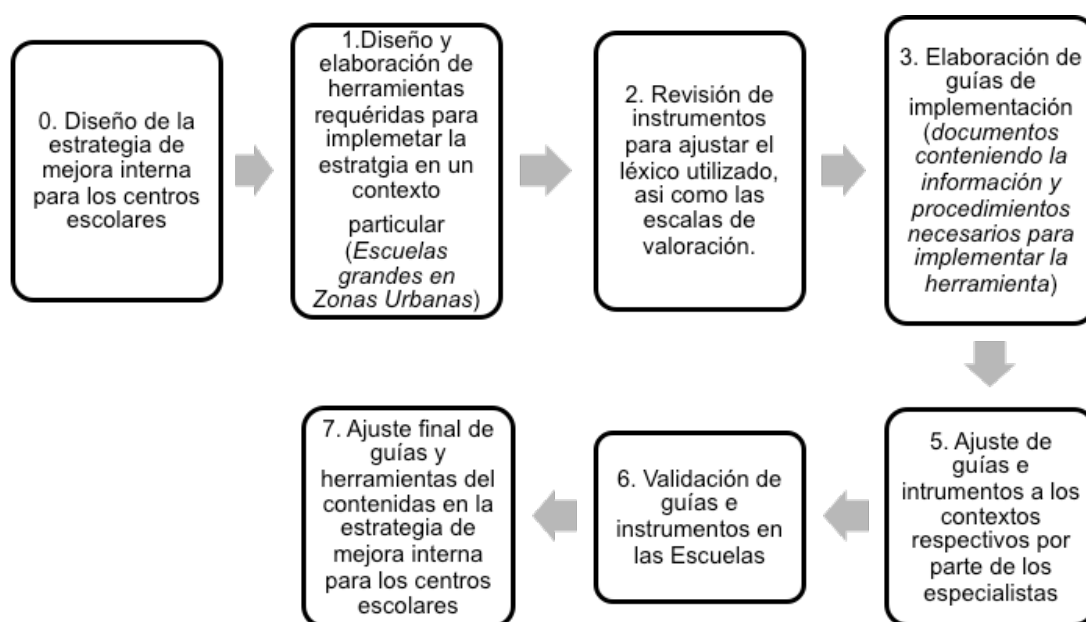


Figura 8: Proceso seguido para la elaboración de las guías de implementación y herramientas contempladas en la estrategia de mejora interna para centros escolares.

Una de las premisas de partida para la construcción de estos elementos fue: “La estrategia debe ser particularizada en los diferentes contextos a los que pertenecen las escuelas”. Por lo que una vez elaborados los documentos patrones, se realizó un proceso de contextualización y validación de dichos documentos.

Para el proceso de contextualización de las guías de implementación se formó un equipo de 5 técnicos especialistas (al cual llamaremos equipo encargado de la contextualización y validación) los cuales trabajaron ajustando los instrumentos contenidos en las guías, a los contextos respectivos⁸.

8.5.1.1 Proceso de elaboración de los Instrumento y guía de autoevaluación para centros escolares.

El instrumento de autoevaluación es el eje central de la estrategia de mejora interna para los centros escolares por ello requirió de un trabajo de diseño y ajuste más exhaustivo. La metodología seguida para la elaboración de dicha herramienta se muestra en la figura número 9.

⁸ Centros escolares en zonas urbanas, escuelas inclusivas de tiempo pleno, así como escuelas de educación especial, centros escolares en zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas, centros escolares en contexto de encierro y escuelas de educación Inicial, Parvularia.

El equipo técnico en conjunto con personal de asistencia técnica del MINED estableció los ámbitos sobre los cuales se realizaría la autoevaluación en el centro escolar, siendo estos:

1. Gestión Pedagógica.
2. Gestión Comunitaria.
3. Gestión Directiva y Administrativa

Para identificar los procesos que se desarrollan en la escuela se tomó como base el mapa de procesos que se desarrollan en los centros escolares, el equipo técnico generó un listado de procesos y procedió a identificar los procesos así como los sub procesos que estaban asociados a cada uno de estos ámbitos definidos anteriormente.

Con los procesos y sub procesos asociados a los ámbitos, establecieron criterios de calidad asociados a dichos procesos y en base a dichos criterios se formularon preguntas que permitieran medir su grado de cumplimiento del criterio en el proceso definido, además se establecieron las escalas para dar respuesta a las preguntas formuladas, como resultado de esta actividad se obtuvo la propuesta preliminar del instrumento de autoevaluación para los centros escolares.

Una vez se contaba con una versión preliminar de la herramienta de autoevaluación, el equipo técnico en conjunto con personal de la gerencia de asistencia técnica de MINED realizó diversas revisiones y ajustes a la propuesta hasta obtener una versión final de esta. Posteriormente el equipo técnico trabajó en la elaboración de la guía para realizar la autoevaluación en los centros escolares grandes en zonas urbanas, el resultado de este proceso fue la Guía de Autoevaluación para escuelas grandes en contextos urbanos, revisión 0.

Al tener la guía de autoevaluación para centros escolares grandes en zonas urbanas, esta se entregó al equipo encargado de la contextualización y validación, el equipo procedió a adaptar la herramienta y guía a los contextos previamente definidos.

Una vez la herramienta y guía para la autoevaluación habían sido adaptadas a los contextos definidos se procedió a la validación de estos, para ello se sostuvieron diversas reuniones con personal de los centros escolares, en las dichas reuniones se analizaba la herramienta y se establecían mejoras a esta, además en algunas ocasiones se realizaban autoevaluaciones (en centros escolares participantes) utilizando los instrumentos contextualizados con la finalidad de

verificar la pertinencia y objetividad de las preguntas contenidas en dichos instrumentos, este proceso permitió ajustar los instrumentos a la realidad de los centros escolares.

En la validación de la herramienta de autoevaluación en los diferentes contextos, participaron diversos centros escolares según el detalle mostrado a continuación:

Contexto	Número de centros escolares que participaron en la validación:
Centros escolares en zonas urbanas	20 centros escolares
Centros escolares bajo la modalidad de escuelas inclusivas de tiempo pleno	10 centros escolares
Centros escolares en zonas rurales distantes, zonas de difícil acceso e islas	23 centros escolares
Escuelas de educación inicial y parvularia	10 centros escolares (3 que desarrollan el modelo CEDI, 2 en centros de expansión, 3 centros que implementarán la vía familiar comunitaria 2 del ISNA.)
Centros escolares en contexto de encierro	8 centros escolares funcionando en centros penitenciarios 2 Centros escolares funcionando en centros de readaptación de menores

Es importante mencionar que la validación tuvo como objetivo el tener una revisión exhaustiva de herramientas utilizadas en la estrategia, considerando las diversas opiniones y puntos de vista de los agentes educativos en los contextos, al finalizar este proceso se contó con estrategia realista, debidamente documentada y adaptada a los contextos previamente definidos.

El proceso seguido para la elaboración, ajuste y validación de las guías e instrumentos de autoevaluación se muestra en la figura 9.

8.5.1.2 Proceso de Elaboración de las encuestas de satisfacción a usuarios de centros escolares.

Un elemento importante del mecanismo de mejora continua para los centros escolares, es el poder contar con instrumentos que permitan conocer las opiniones de los usuarios respecto al

servicio que han recibido por parte de dichos centros, para este fin se diseñaron las encuestas de satisfacción a los usuarios, estas encuestas permitirán recopilar información relacionada con el nivel de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa en el marco de la gestión de la escuela.

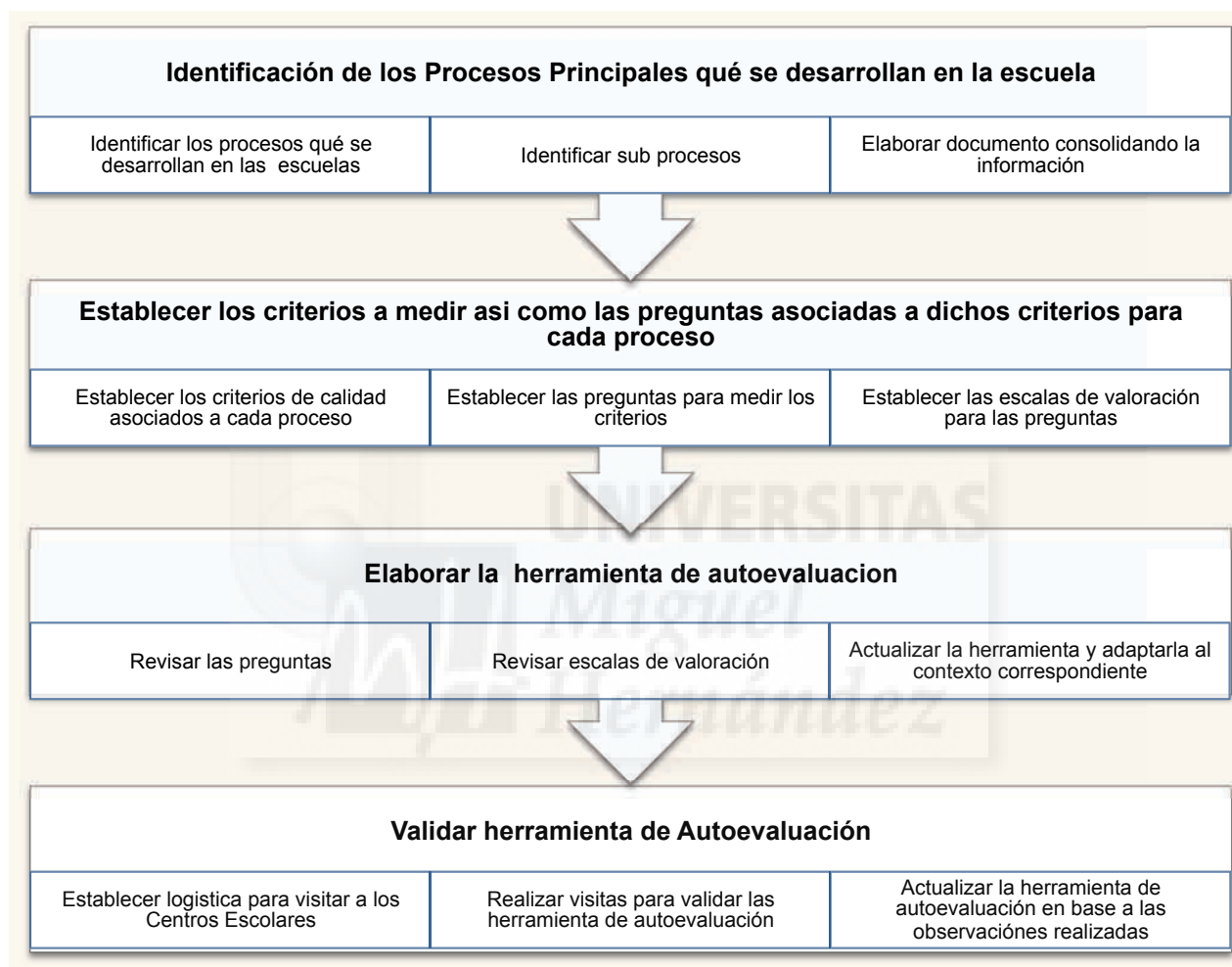


Figura 9: Proceso seguido para la elaboración de la herramienta de autoevaluación de las escuelas.

En total se diseñaron tres encuestas las cuales estaban dirigidas a padres y madres de familia, estudiantes y personal docente respectivamente. El proceso para la elaboración de las encuestas de satisfacción fue realizado de forma sencilla revisando los procesos que se desarrollan en la escuela e identificando parámetros claves a medir, posteriormente se establecieron preguntas para sondear la percepción de la comunidad educativa en relación a los parámetros identificados, el proceso se realizó considerando tres grupos meta:

1. Estudiantes.
2. Personal docente que labora en el Centro Escolar.

3. Padres y madres de familia.

Las versiones iniciales de las encuestas fueron analizadas y revisadas detenidamente para verificar:

- La pertinencia de las preguntas contenidas en dichos instrumentos
- El lenguaje utilizado
- Las escalas de valoración

Es importante mencionar que estas versiones iniciales, se elaboraron para el contexto de escuelas grandes en zonas urbanas, por lo que el equipo encargado de la contextualización y validación procedió a adaptar estas encuestas a los contextos que se habían sido definidos con anterioridad, para ello los miembros de este equipo, realizaron una serie de visitas los centros escolares de la muestra con la finalidad de adaptar la encuesta a dichos contextos, una vez las encuestas habían sido adaptadas se procedió a la validación de estas en una muestra de centros escolares según el siguiente detalle:

Contexto	Número de centros escolares que participaron en la validación:
Centros escolares en zonas urbanas	10 centros escolares
Centros escolares bajo la modalidad de escuelas inclusivas de tiempo pleno	8 centros escolares
Centros escolares en zonas rurales distantes, zonas de difícil acceso e islas	12 centros escolares
Escuelas de educación inicial y parvularia	10 centros escolares (3 que desarrollan el modelo CEDI, 2 en centros de expansión, 3 centros que implementarán la vía familiar comunitaria 2 del ISNA.)
Centros escolares en contexto de encierro	6 centros escolares funcionando en centros penitenciarios 2 Centros escolares funcionando en centros de readaptación de menores

Al finalizar el proceso de validación se obtuvo como producto las encuestas de satisfacción a padres y madres de familia, estudiantes, así como personal del centro escolar debidamente revisadas y adaptadas a las realidades de cada contexto definido. El proceso seguido para el

diseño de las encuestas se muestra en la figura 10.

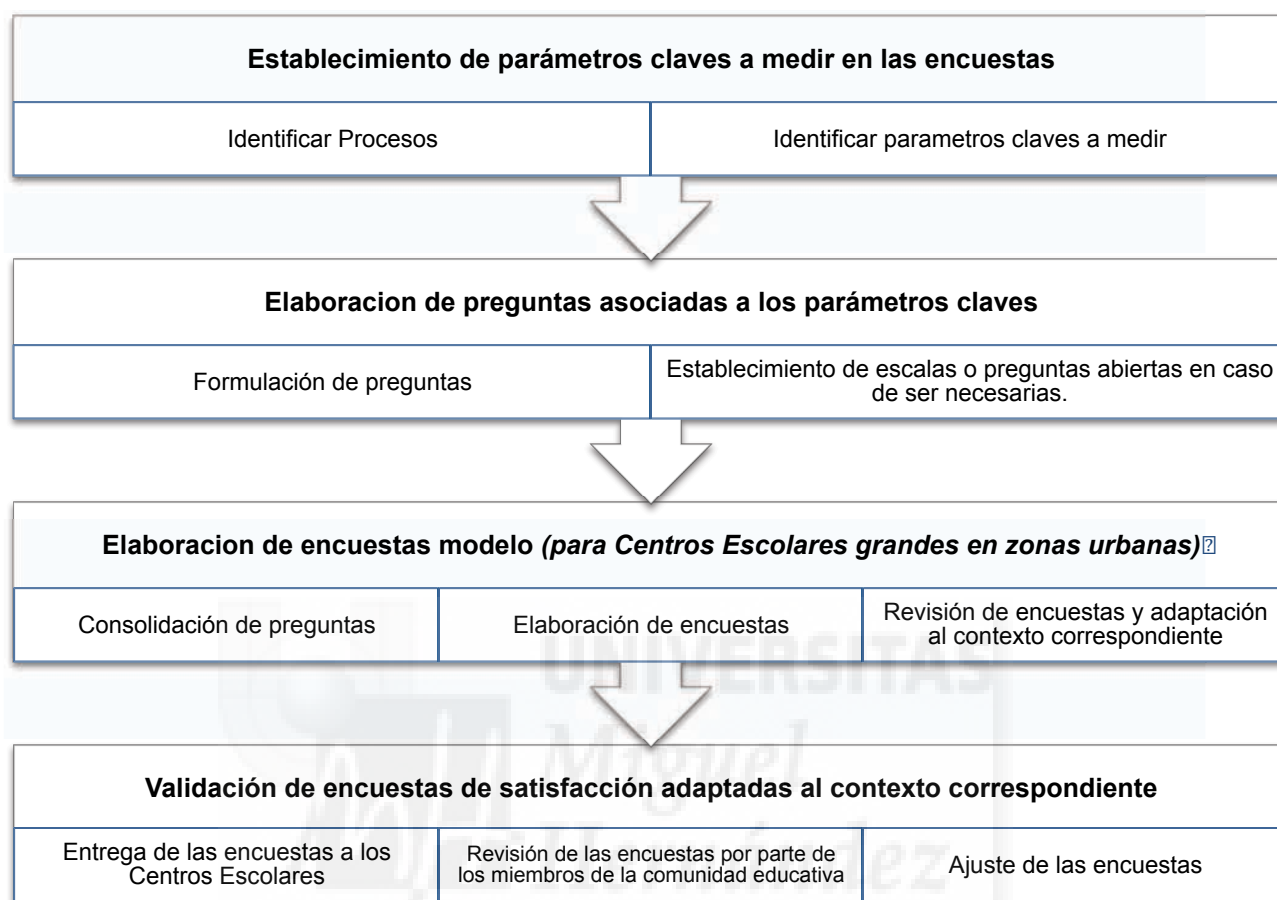


Figura 10: Proceso seguido para la elaboración de las encuestas de satisfacción a los usuarios.

8.5.1.3 Proceso para el establecimiento de la malla de indicadores relevantes de la escuela y guía la gestión de indicadores en escuelas grandes en zonas urbanas.

La medición es de gran relevancia desde la óptica de la gestión de la calidad puesto que así obtenemos información sobre el estado de los procesos, resultados obtenidos, niveles de avance entre otros. Analizando los datos y sus tendencias podemos detectar desviaciones en lo planificado o en los procesos y reaccionar rápidamente estableciendo acciones que permitan corregir dichas desviaciones. Es importante mencionar que lo que no se mide muy difícilmente se mejora ya que muchas veces se pierde la perspectiva de lo positivo o negativo así como de los resultados obtenidos.

En los centros escolares se llevan a cabo diferentes procesos, los cuales deben de estarse midiendo en forma periódica para visualizar la efectividad de estos y los resultados que se están

obteniendo, es por esa razón que la malla de indicadores relevantes para el centro escolar cobra gran importancia. Para la construcción de la malla de indicadores del centro escolar se elaboró un inventario de los procesos que se realizan en dichos centros, posteriormente se identificaron los procesos de alta relevancias y se establecieron los indicadores asociados a dichos procesos, en especial aquellos que son útiles para la toma de decisiones, el conjunto de indicadores identificados constituyó la versión preliminar de malla de indicadores, esta versión fue revisada detenidamente por el equipo técnico en conjunto con personal de MINED, llegándose a la conclusión de la malla era muy compleja y grande para ser implementada en las escuelas por lo que se procedió a:

- Simplificar la malla de indicadores ya que era muy grande y compleja para el promedio de las escuelas.
- Revisar los indicadores contenidos en la malla preliminar en conjunto con personal de la Gerencia de Seguimiento a la Calidad, esto debido a que dicha gerencia está desarrollando la evaluación externa que se aplicará a las escuelas.

Como resultado de este proceso se obtuvo una malla de indicadores simplificada la cual fue revisada y aprobada por la personal de la gerencia de asistencia técnica del Ministerio de Educación. Posteriormente se procedió a elaborar la “Guía para la gestión de Indicadores en Escuelas Grandes en Zonas Urbanas”, este documento contiene el procedimiento para la recolección, llenado de la malla de indicadores y análisis de datos, así como los formatos respectivos, el proceso seguido para la elaboración de la guía para la gestión de indicadores se muestra en la figura 11.

Es importante mencionar que la malla de indicadores así como la guía elaborada inicialmente correspondía al contexto de escuelas grandes en zonas urbanas, porque el equipo de especialistas procedió a realizar las siguientes actividades:

- Revisar si todos los indicadores de la malla preliminar (contexto de escuelas grandes en zonas urbanas) son aplicables a los otros contextos.
- Redactar los enunciados de los indicadores en base al léxico utilizado en los diferentes contextos, esto cuando fuese pertinente.

Las guías de indicadores así como las mallas resultantes fueron contextualizadas y posteriormente validadas en la misma muestra de centros escolares donde se validaron las encuestas de satisfacción a usuarios

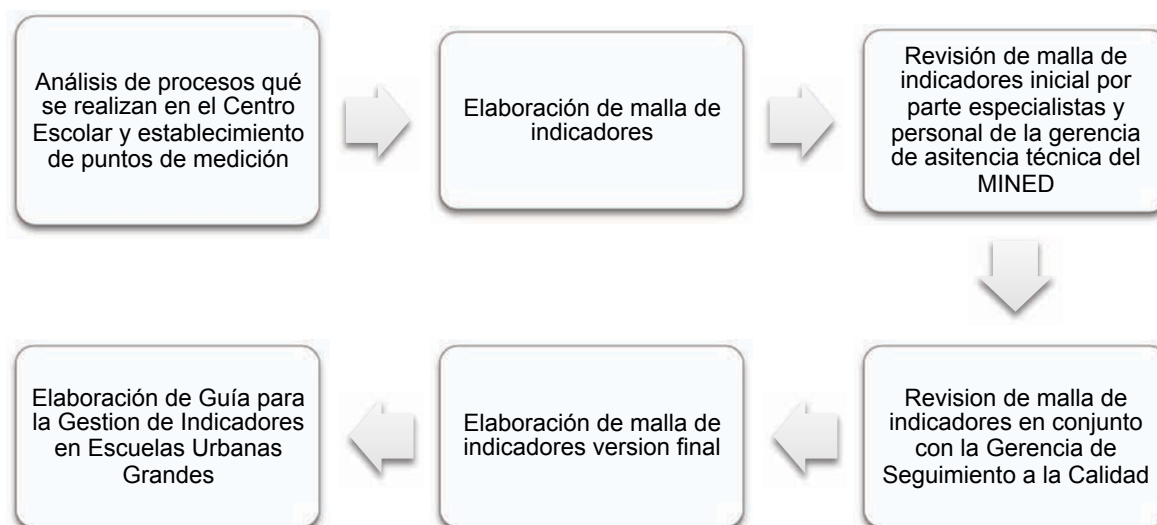


Figura 11: Proceso seguido para la elaboración de las guías para la gestión de indicadores.

8.5.1.4 Proceso seguido para la elaboración de la guía e instrumentos para la realización de jornadas con Grupos Participativos de Consulta.

La herramienta de Grupos Participativos de Consulta viene a complementar a las herramientas de autoevaluación, encuestas de satisfacción e indicadores. Los grupos participativos de consulta realizan un proceso muy sencillo de reflexión participativa con miembros de la comunidad educativa y mediante este proceso, se conoce la percepción que tienen los padres y madres de familia, los estudiantes y el personal docente sobre los siguientes aspectos:

- Resultados del centro escolar.
- Fortalezas del centro escolar.
- Áreas de mejora que visualiza la comunidad educativa.
- Opiniones o sugerencias que contribuyan a mejorar la calidad los procesos que se desarrollan en el centro escolar.
- Percepciones acerca de los programas complementarios que impulsa MINED, incluyendo fortalezas y áreas de mejora en la aplicación de estos, en el centro escolar.

Es importante mencionar que este proceso requiere de un alto grado de participación de la comunidad educativa quienes, aportan ideas sobre los aspectos antes mencionados y de forma libre (sin injerencias de ningún tipo). Cualquier aportación debe ser considerada y valorada pues lo que se busca es una participación activa en donde la comunidad sea partícipe del proceso de

mejora continua de la Escuela así como de los aprendizajes. El proceso seguido para la elaboración de la guía para la realización de jornadas con grupos participativos de consulta se muestra a continuación:

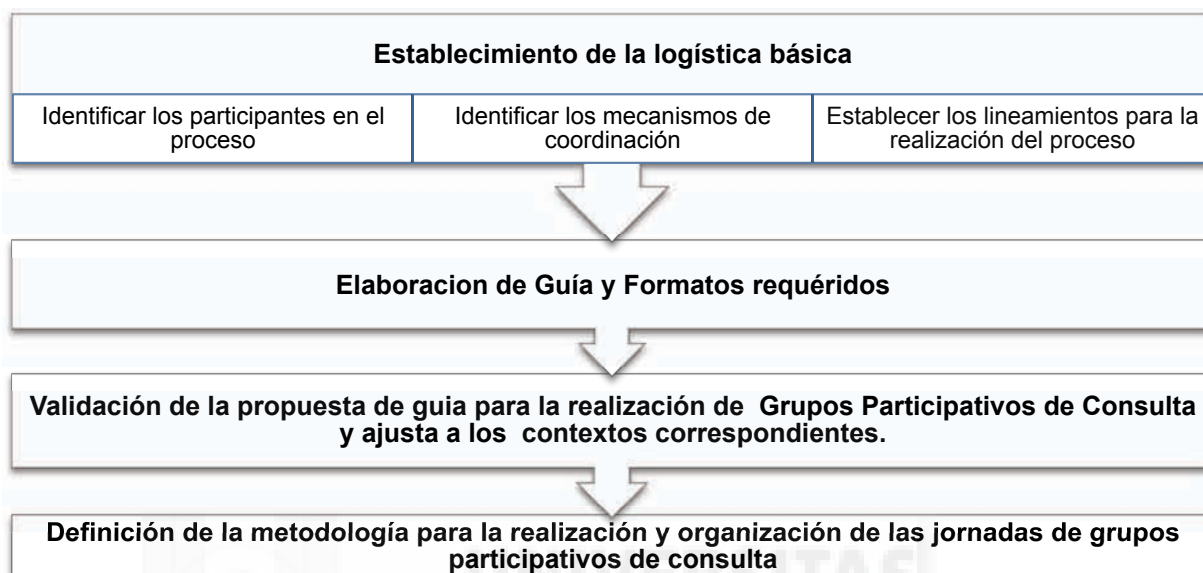


Figura 12: Proceso seguido para la elaboración de las guías para la realización de grupos participativos de consulta.

Además se estableció que el centro escolar debería de realizar tres jornadas grupales, incluyendo en cada una de ellas a diferentes sectores de la comunidad educativa:

1. Padres y Madres de familia.
2. Estudiantes
3. Personal docente que labora en la escuela.

Como resultado del procesos reflexivo que se realizan con los Grupos Participativos de Consulta, se obtienen fortalezas y oportunidades de mejora las cuales deberán ser priorizadas y posteriormente incorporadas en la planificación de la escuela (o bien al plan de mejora), esto con el fin de que se desarrollen actividades encaminada a potenciar las fortalezas o bien aprovechar las oportunidades de mejora para mejorar la escuela.

La guía de grupos participativos de consulta aplica a todos los contextos, por lo que no fue necesaria su contextualización, pero en algunos casos se recomendó realizar pequeños ajustes debido a las características particulares de los contextos (escuelas de educación inicial y

parvularia donde solo aplica a padres y madres de familia y personal del centro escolar así como en contexto de encierro).

8.5.1.5 Proceso de elaboración de las herramientas y guías para LA GESTION DE LA MEJORA.

El proceso de reflexión participativa integral que se realiza en la escuela permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora, pero el hecho de realizar esta identificación no logrará la mejora en la escuela, para ello es necesario transformar esta información en acciones de mejora concretas y es a este proceso que se le denomina “Gestión de la Mejora”.

Una frase muy utilizada cuando se habla de mejora continua es la siguiente: “No se puede mejorar, si siempre se hacen las cosas de igual manera”, esto significa que para iniciar un proceso de mejora continua en los centros escolares debemos comenzar a identificar aquello que hacemos bien, potenciarlo y mejorarlo, pero también identificar aquellos aspectos que limitan el desarrollo de dichos centros o bien la consecución de objetivos y una vez se han identificado estos aspectos, establecer acciones de mejora con la participación de la comunidad educativa e implementarlas. Se pueden tener buenas ideas o buenos planes, pero es hasta que se implementan las acciones y se miden los resultados cuando nos damos cuenta de la efectividad de lo implementado. El Proceso de gestión de la mejora fue diseñado basándose en el ciclo de mejora continua (PDCA⁹) y sugiere el camino que debe seguir la escuela para transformar las fortalezas y oportunidades de mejora detectadas en acciones concretas las cuales serán implementadas en el Centro Escolar.

Hay que recordar que la implantación de la estrategia de mejora interna en los centros escolares comienza con el proceso de reflexión participativa el cual no es más que un diagnóstico, el cual se realiza a través de diferentes herramientas y como resultado de este diagnóstico se detectan diversas fortalezas así como oportunidades de mejora en los centros escolares. Posterior a la realización de la reflexión participativa integral del centro escolar, se cuentan con muchas fortalezas y áreas de mejora identificadas, pero es casi imposible trabajar en todas de forma simultánea por lo que hay que priorizarlas, la escuela debe enfocarse y analizar que acciones son capaces de desarrollar y además cuales de ellas impactarán los procesos de enseñanza y aprendizaje.

⁹ Las siglas, **PDCA** son el acrónimo de **Plan, Do, Check, Act** (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

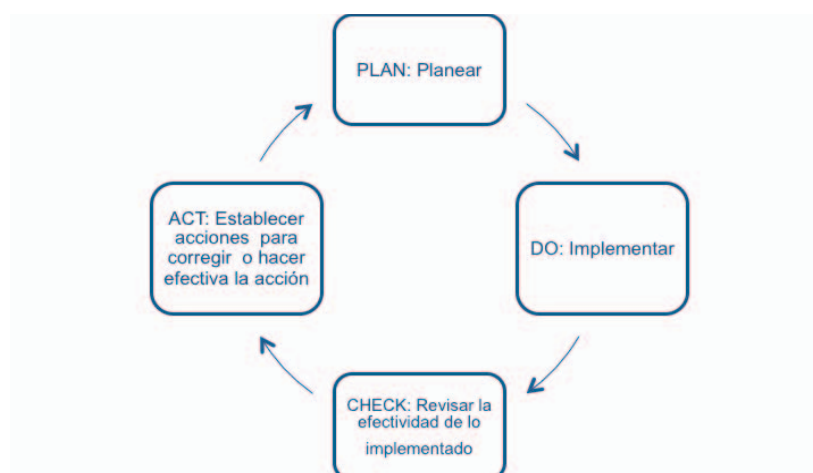


Figura 13: Ciclo de mejora continua o PDCA

En esta fase se establecieron metodologías y se elaboraron los formatos respectivos para la priorización de resultados, utilizando técnicas sencillas como la matriz de priorización por criterios, teniendo cuidado de no perder en enfoque de mejora de la calidad educativa, para ello se fijó un criterio y era qué el que al solventar o minimizar el área de mejora se potenciarán los procesos de enseñanza y aprendizaje, la selección de los criterios adicionales quedan a opción del centro escolar (tres criterios en total).

Es importante mencionar que se recomendó utilizar otras metodologías o técnicas de priorización si el centro escolar así lo consideraba pertinente, esto debido a que muchos directores(as) y personal de dichos centros, han recibido formación en diversas áreas y conocen diferentes técnicas de priorización. Con las técnicas y herramientas de priorización definidas se procedió diseñar toda la metodología para transformar las oportunidades de mejora en acciones concretas a implementar, a este proceso se le llamó gestión de la mejora.

Como punto de partida para este proceso se estableció qué había que planificar la mejora, para ellos se recomendaron dos vías:

- a. Elaborar un plan de mejora.
- b. Integrar la planificación de fortalezas y oportunidades de mejora en la planificación del centro escolar.

Además se diseñó una metodología para trabajar en la gestión de oportunidades de mejora, esta metodología se basó en el método de las ocho disciplinas, ver anexo 5. Con la metodología definida se procedió a elaborar los diferentes formatos requeridos para trabajar en

las áreas e mejora y además se elaboró la guía para la gestión de la mejora en su revisión 0. Es importante mencionar que esta guía no se modificó para los diferentes contextos sino que es transversal y puede ser usada en cualquier contexto o tipología de centros escolares, la aprobación de la metodología planteada para la gestión de la mejora así como de la guía de implementación fue realizado por la gerencia de asistencia técnica.

8.5.1.6 Proceso de elaboración de las herramientas y guías para difusión de las Buenas Prácticas.

Cuando la escuela desarrolla o implementa acciones encaminadas a potenciar las fortalezas, o bien a solventar oportunidades de mejora que se hayan detectado mediante el proceso de reflexión participativa de los centros escolares, se realiza un proceso creativo en el cual se generan e implementan acciones interesante y exitosas.

¿Pero cómo podemos definir las buenas prácticas?

Buena práctica: “Acción o conjunto de acciones exitosas que han sido implementadas en los centros escolares con la finalidad de resolver un problema o minimizar el efecto de este (mejoras en los procesos de enseñanza - aprendizaje, programas insignia, en el área administrativa, clima institucional) ”.

La buena práctica debe tener resultados demostrables y al ser difundida hacia otros centros escolares o Direcciones Departamentales de Educación, puede ser un medio muy efectivo para potenciar el aprendizaje compartido y así ser utilizada como fuente de información o base para el establecimiento de nuevas acciones de mejora.

En esta fase se trabajó en el diseño de los procesos para identificar, documentar y difundir las buenas prácticas, una vez los procesos fueron definidos se procedió a elaborar la guía de implementación respectiva, en este proceso participó el equipo técnico, personal de la gerencia de asistencia técnica de MINED así como asistentes técnicos de las direcciones departamentales, quienes aportaron ideas significativas para el establecimiento del proceso antes mencionado. Las herramientas así como la guía de implementación, no necesitaban ser contextualizados pues los procesos definidos son transversales a todos los contextos.

Es importante mencionar qué adicional al trabajo mencionado con anterioridad el personal de la gerencia de asistencia técnica del MINED en conjunto con un consultor externo, están trabajando en el nuevo enfoque de la asistencia técnica, esto desde la óptica de nuevo Sistema de Gestión de Calidad diseñado para los centros escolares. La asistencia técnica es un elemento importante dentro de la estrategia de mejora interna para los centros escolares y se espera qué sean ellos los encargados de difundir dicha estrategia hacia los centros escolares que conforman el sistema educativo nacional.

8.5.2 Elaboración de documentos y herramientas asociados a la implementación del Sistema de Calidad para Direcciones Departamentales de Educación.

Básicamente el diseño del Sistema de Gestión de Calidad para las Direcciones Departamentales de Educación tiene sus bases en dos actividades:

1. La documentación y mejora de procesos en las Direcciones Departamentales de Educación¹⁰.
2. Formación y capacitación a equipos de mejora y equipos rectores en las Direcciones Departamentales de Educación¹¹.

Por lo tanto los primeros documentos generados para el sistema estaban elaborados considerando las actividades mencionadas anteriormente, pero luego a medida que el sistema se fue consolidando se generaron otros componentes, así como la documentación asociada a estos, a continuación se describen la metodología seguida para la elaboración de dichos documentos.

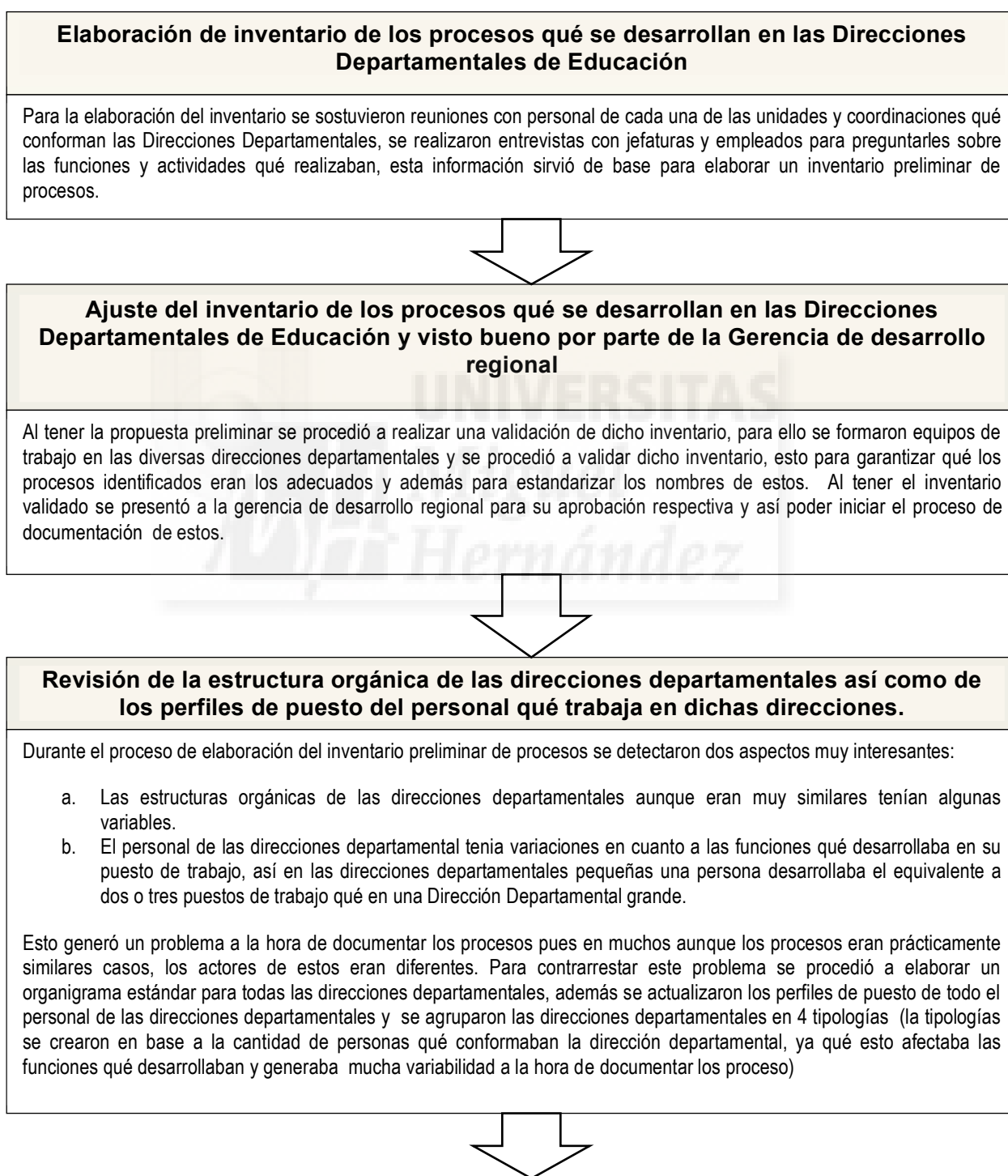
8.5.2.1 Documentación y mejora de procesos en las Direcciones Departamentales de Educación.

El trabajo de documentación y mejora de procesos fue el punto de partida para el establecimiento del Sistema de Gestión de Calidad, es importante mencionar qué inicialmente se revisaron y documentaron los procesos administrativos que se realizaban en las Direcciones Departamentales de Educación (fase 1) y luego se ajustaron los procedimientos que se desarrollan en los centros escolares y que estaban vinculados con los procedimientos administrativos de las direcciones departamentales (fase 2).

¹⁰ Proyecto financiado por USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)).

¹¹ Proyecto financiado por USAID y AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional)

El procedimiento seguido para la documentación y mejora de procesos en las Direcciones Departamentales de Educación se muestra en la figura 14. Al finalizar el proceso se contó con: 4 manuales de procesos administrativos, actualizados y aprobado, un organigrama actualizado y estandarizado para todas las Direcciones Departamentales de Educación y perfiles de puesto revisados y en sincronía con los procesos que se realizaban dichas direcciones.



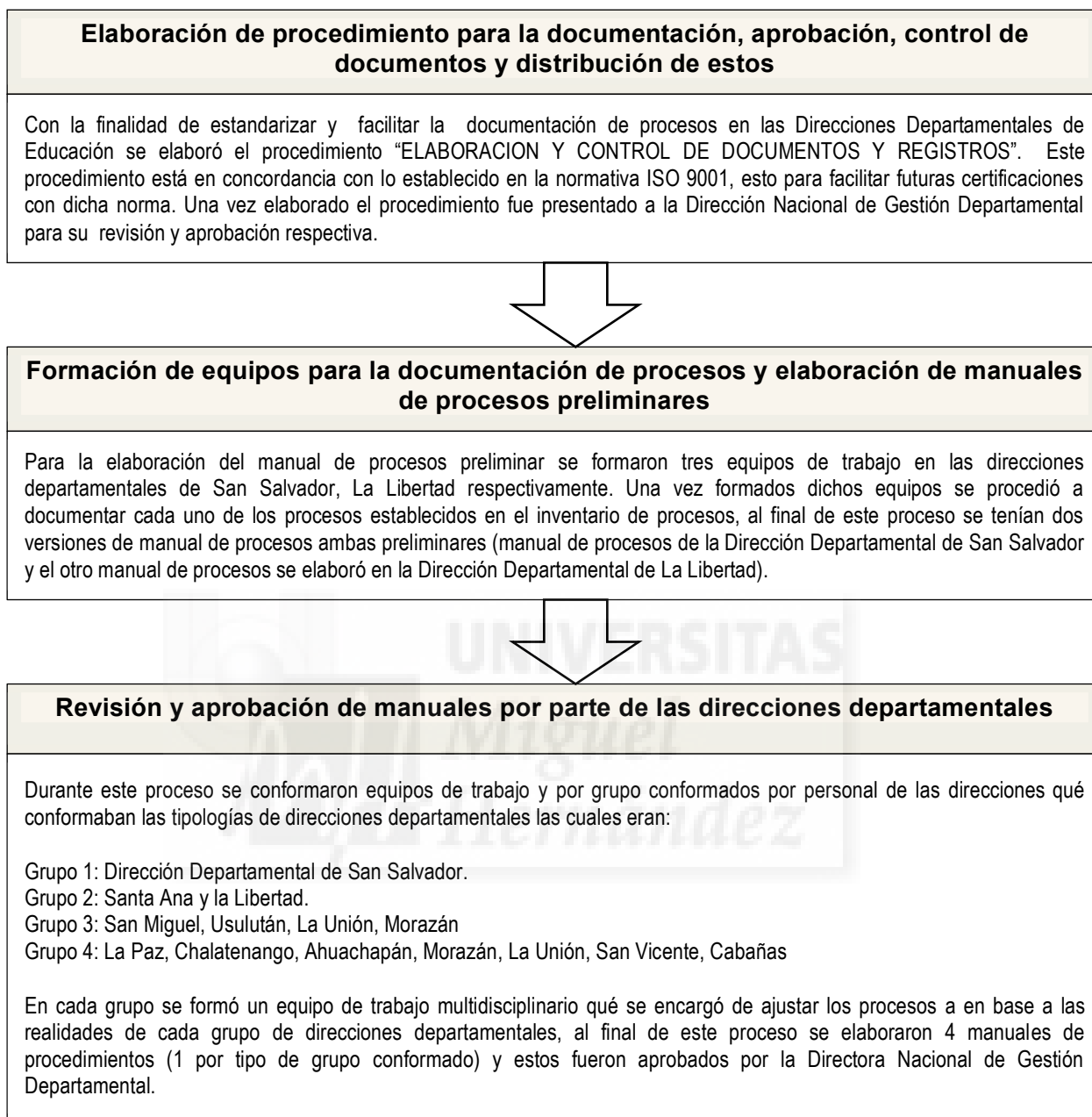
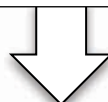


Figura 14: Proceso seguido para la documentación y mejora de procesos en las DDE.

Pero había un detalle que faltaba y era el hecho de que la mayoría de procesos que realiza la Dirección Departamental de Educación repercuten directamente en los centros escolares y al actualizar y mejorar los procedimientos de la dirección departamental, los procedimientos que se realizaban a nivel de centros escolares quedaban desactualizados, por lo tanto la fase 2 del trabajo de procesos en la actualización de procesos que se desarrollaban a nivel de los centros escolares, para ello se realizaron las siguientes actividades:

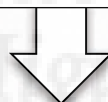
Revisión de los paso a paso de las direcciones departamentales por tipo de modalidad CDE, ACE y CECE

En esta etapa se revisaron los procedimientos vigentes de los centros escolares (paso a paso), esto con la finalidad de detectar las divergencias que se tenían con los procedimientos que se habían actualizado en las Direcciones Departamentales de Educación



Elaboración de las plantillas maestras de procedimientos (se les llamo plantillas maestras al conjunto de procedimientos preliminares para los centros escolares)

Para elaborar las plantillas maestras se conformaron seis equipos de trabajo con directores y profesores de centros escolares, los equipos trabajaron en la actualización de los procedimientos en base a lo establecido en los procedimientos recién revisados procedimientos de las Direcciones Departamentales de Educación, esto para mantener una coherencia y sincronía entre ambos, los documentos resultantes de este proceso fueron revisados por directivos y personal técnico de las Direcciones Departamentales de Educación para así obtener las denominadas plantillas maestras de procedimientos (procedimientos preliminares) por modalidad administrativa.



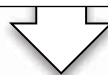
Ajuste de plantillas maestras a tipologías de centros escolares y revisión final

El Ministerio recomendó ajustar las plantillas maestras para tres tipos de centros escolares, siendo estos:

- Centros escolares grandes: Centros Escolares con más de 25 docentes.
- Centros escolares medianos: Centros Escolares con 24 docentes hasta 6 docentes.
- Centros escolares pequeños: Centros Escolares con 5 docentes o menos.

Esto considerando las tres modalidades administrativa: CDE, ACE, CECE.

Durante el proceso actualización se realizaron reuniones grupales por contexto y se trabajó justando los procedimientos administrativos a las tipologías de centros escolares establecidas, esto tomando como base las plantillas maestras y los procedimientos actualizados de las Direcciones Departamentales de Educación. Se realizaron 3 sesiones de trabajo con centros escolares grandes, 3 sesiones de trabajo con centros escolares medianos y 3 sesiones de trabajo con CE con 5 o menos de cinco docentes (centros escolares pequeños). El producto obtenido en esta fase fue el procedimiento administrativo preliminar considerando la modalidad administrativa y ajustada por tipología de centro escolar.



Revisión y validación final de procedimientos administrativos de los centros escolares
<p>Al tener los procedimientos administrativos preliminares se procedió realizar una revisión y validación de estos con personal directivo y operativo de las Direcciones Departamentales de Educación, además se verificó que dichos procedimientos estuviesen en sintonía con los procedimientos que se han documentado a nivel de Direcciones Departamentales de Educación.</p> <p>Al finalizar esta etapa se tenían los procedimientos para centros escolares por tipología y modalidad de administración actualizados y en sincronía con los procesos que se habían documentado a nivel de Direcciones Departamentales de Educación. Posteriormente los procedimientos fueron remitidos a la Dirección Nacional de Gestión Departamental para su aprobación.</p>

Figura 15: Proceso seguido para la actualización de procesos en los centros escolares

8.5.2.2 Formación y capacitación a equipos de mejora y equipos rectores en las Direcciones Departamentales de Educación.

Durante el 2010 se inició la creación de los equipos que potenciaran la gestión de calidad en las Direcciones Departamentales de Educación del Ministerio de Educación, para ello se conformó un equipo de mejora por cada Dirección Departamental (14 equipos de mejora en total). Los equipos de mejora estaban formados inicialmente por personal directivo así como operativo de las direcciones departamentales y por lo general estaban constituidos por 10 a 12 personas.

La iniciativa de creación de equipos de mejora contó con mucho apoyo por parte de la Dirección Nacional de Gestión departamental así como de la Gerencia de Desarrollo Regional. Estos equipos tenían como función principal identificar oportunidades de mejora y generar las acciones correspondientes para eliminar o minimizar las causas las generaban, los equipos formados recibieron formación en diversos temas, entre los que podemos mencionar:

- Generalidades sobre calidad.
- Herramientas para la mejora de la calidad.
- Gestión por procesos
- Indicadores
- Planes de mejora.
- Metodologías para la solución de problemas
- Cartas de servicio.
- Modelo EFQM, entre otros.
- Trabajo en equipo.

Para poder capacitar a los equipos de mejora en las temáticas antes mencionadas, las 14 direcciones departamentales se distribuyeron en 4 zonas geográficas (anexo 6) y en cada una de dichas zonas se realizó un total de seis jornadas presenciales, la formación de los equipos fue financiada por la agencia de cooperación estadounidense (USAID) y por la agencia de cooperación Española (AECID). Cabe mencionar que la distribución de las jornadas formativas por zonas fue realizada debido a que la distancia entre los diferentes departamentos que conforman la república de El Salvador era considerable y esto afectaba la movilización de los participantes a las jornadas.

En una primera fase los equipos de mejora generaban muy pocas iniciativas de mejora y además había muy poco personal involucrado en estas iniciativas, por lo que se pensó en crear una estructura diferente que permitiese una mayor participación del personal y así se crearon los siguientes de equipos:

Equipo	Numero por dirección departamental	Función principal
Equipo Rector	1	Gestionar y potenciar las diferentes actividades que se realizan a nivel de la Dirección Departamental en pro de la calidad y la mejora continua.
Equipos de mejora	A discreción del equipo rector (debe haber más de uno)	Identificar oportunidades de mejora y potenciar el establecimiento de las acciones encaminadas a eliminar las causas o minimizar los efectos adversos generados.
Equipos de mejora específicos	A discreción del equipo rector	Equipos creados para tratar un problema o área de mejora específicos y son creados de forma temporal, solo para trabajar en el área específica que se les ha indicado.

Los nuevos equipos formados también recibieron formación, pero en esta ocasión el enfoque fue dirigido hacia los equipos de mejora rectores (pues los equipos de mejora ya habían recibido formación con anterioridad), se realizaron 4 jornadas formativas en cada una de las 4 zonas establecidas (16 jornadas en total) en dichas jornadas se trataron los siguientes temas:

- Principios de Gestión de la calidad.
- Modelos de calidad (ISO, EFQM, Otros).
- Gestión por procesos
- Liderazgo

- Estructura de calidad en las direcciones departamentales
- Funciones de los diferentes equipos que componen la estructura.
- Como manejar las reuniones
- Planificación de la calidad
- Selección y priorización de oportunidades de mejora
- Metodologías para la solución de problemas.
- Proyectos de mejora
- Aplicación práctica de los proyectos de mejora

Posterior al proceso formativo los equipos rectores elaboraron una planificación de actividades en la cual se establecían fechas de reuniones así como diversas actividades a realizar. Los equipos de mejora y equipos rectores han generado diversas iniciativas de mejora, además se incorporaron en estos equipos a directivos de centros escolares para crear una conexión entre el nivel departamental y los centros escolares. El proceso seguido para implementar esta estructura en las Direcciones Departamentales de Educación se muestra en la figura 16.

8.5.2.3 Elaboración de herramientas y documentación complementaria para el sistema de gestión de calidad en las Direcciones Departamentales de Educación.

Para la implementación del sistema de gestión de calidad se requería la elaboración de diversas herramientas entre las que podemos mencionar:

- Requerimientos de Calidad para las Direcciones Departamentales de Educación.
- Guía para la asistencia técnica
- Malla de indicadores de la Dirección Departamental de Educación así como del mapa de riesgo.
- Cartas de servicio.

Los “Requerimientos de Calidad para las Direcciones Departamentales de Educación” que básicamente es el instrumento para realizar la autoevaluación en las Direcciones Departamentales de Educación fue diseñado analizando los diferentes procesos que se desarrollan en la dichas dependencias, posteriormente se establecieron criterios de calidad y esos criterios fueron transformados en preguntas, las preguntas fueron consolidadas en un documento que se denominó Requerimientos de Calidad para las Direcciones Departamentales de Educación.

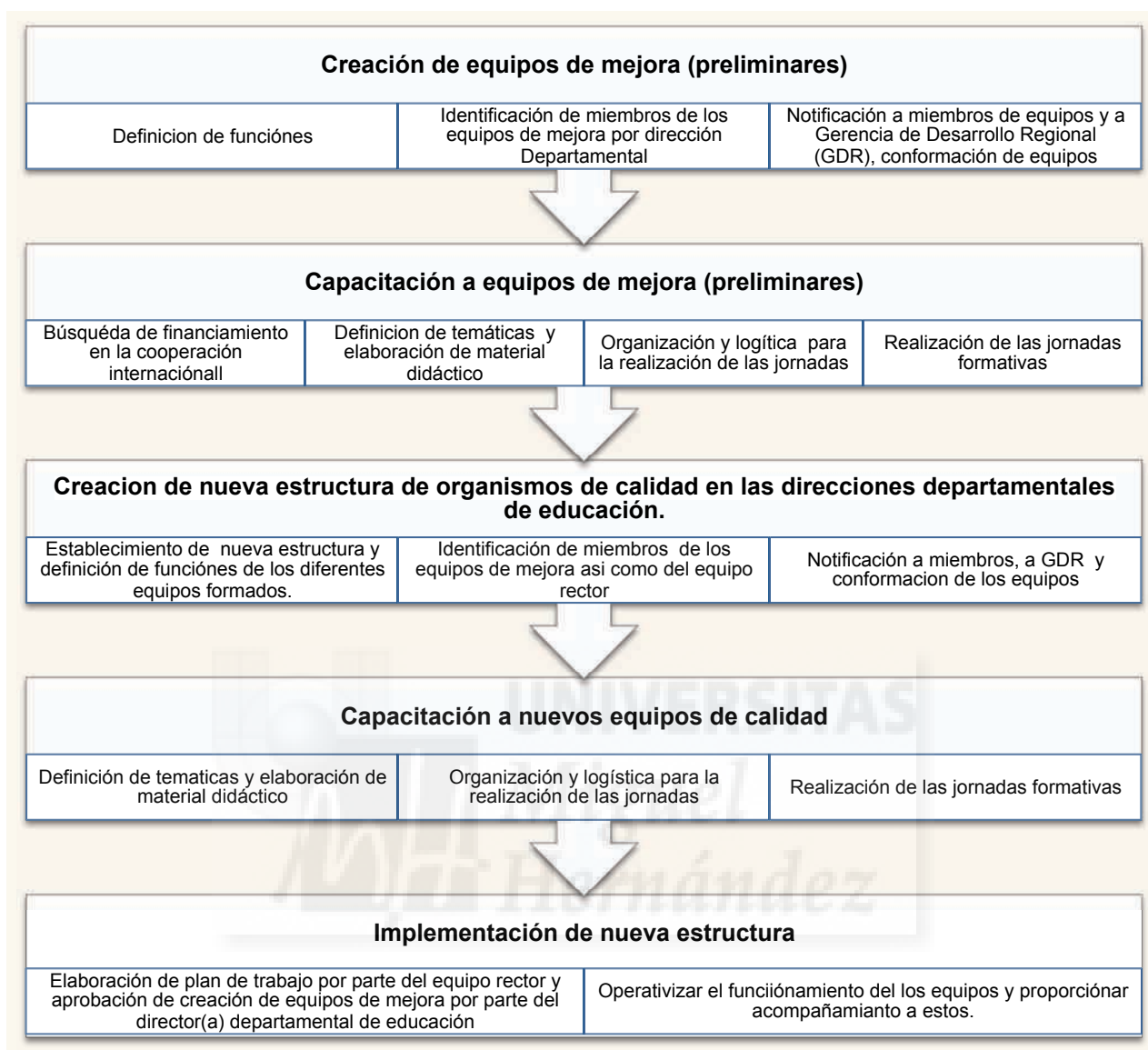


Figura 16: Proceso seguido para la implementación de equipos de mejora y equipos rectores en las Direcciones Departamentales de Educación.

Es importante mencionar qué el documento elaborado (Requerimientos de Calidad para las Direcciones Departamentales de Educación) es solo una versión preliminar y debe ser validado con el personal de las Direcciones Departamentales así como del MINED sede central.

En lo referente a la guía para la asistencia con el equipo técnico se elaboró una propuesta qué sienta las bases para el diseño de una guía de actuación, para trabajar en este tema MINED contrató un consultor independiente quien se encargará de trabajar lo relativo a la asistencia técnica.

La malla de indicadores para la Dirección Departamental de Educación fue propuesta por el

equipo técnico quienes a partir del análisis de los procesos que se realizan en las Direcciones Departamentales, establecieron criterios y posteriormente los indicadores para medir dichos criterios, de esta forma, se construyó una malla preliminar la cuál fue revisada y depurada en varias ocasiones hasta obtener la malla de indicadores definitiva.

En lo referente a las cartas de servicio no hay mayor avance puesto que para su implementación, se requiere un mayor nivel de maduración del sistema de gestión de calidad y en especial en lo referente a la gestión por procesos pero cabe mencionar que los equipos de mejora así como los rectores han sido formados en este tema.

8.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD.

Los sistemas de calidad diseñados están aún en fases muy tempranas de implementación, así por ejemplo la estrategia de mejora interna para los centros escolares está en una fase piloto en la cual han participado alrededor de 500 centros escolares.

En el caso del Sistema de Gestión de Calidad para las Direcciones Departamentales de Educación, aunque la implementación también está en una fase temprana, ya se evidencian diversas acciones de mejora como resultado de la implementación del modelo de gestión de calidad y se ha observado un esfuerzo sostenido en dicho proceso.

8.6.1 Implementación de la estrategia de mejora interna para centros escolares

En el caso de la implementación de la estrategia de mejora interna a nivel de centros escolares una de las primeras actividades realizadas fue la elaboración de un plan de acción para poder implementar la estrategia en la totalidad de centros escolares públicos que conforman el sistema educativo nacional. Básicamente el plan contenía las siguientes las siguientes fases:

FASE 1	Implementación piloto de la estrategia de mejora interna para centros escolares (Agosto 2012 / Diciembre 2013)
1	Formación a personal de los centros escolares (muestra) que participaran en el proceso de implementación
1.1	Establecimiento del listado de centros escolares que participaran en el piloto de implementación de la estrategia de mejora interna
1.2	Establecimiento de la temática a desarrollar durante las jornadas de formación

1.3	Contratación del personal que desarrollará el proceso formativo a nivel de centros escolares.
1.4	Elaboración del plan de formación así como materiales formativos por parte del personal contratado desarrollar las capacitaciones.
1.5	Realización de las jornadas formativas a personal de los centros escolares así como a personal de asistencia técnica
1.6	Elaboración de informes finales
2	Fase 2: Desarrollo de la estrategia en los centros escolares de la muestra
2.1	Elaboración del plan de implementación de la estrategia en los centros escolares, por parte de los directivos de dichos centros.
2.2	Realización de la autoevaluación del centro escolar
2.3	Elaboración del plan de mejora del centro escolar
2.4	Implementación de los mecanismos complementarios que conforman la reflexión participativa integral del centro escolar
2.5	Actualización del plan de mejora del centro escolar, en base a los resultados de los mecanismos complementarios
2.6	Implementación de acciones de mejora
2.7	Acompañamiento de asistentes técnicos y personal de la gerencia de asistencia técnica, en a la fase de desarrollo de la estrategia en los centros escolares pilotos
2.8	Análisis de resultados de la implementación piloto de la estrategia de mejora interna
3	Fase 3: Implementación de la estrategia en el total de centros escolares (Inicio: Enero 2014).
3.1	Establecimiento de la estrategia de implementación
3.2	Formación a personal que participará en la implementación
3.3	Implementación gradual de la estrategia de mejora interna (no se implementará en todos los centros de forma simultánea sino que el proceso irá en forma gradual)

Para iniciar este proceso la gerencia de asistencia técnica de MINED elaboró el listado de los centros escolares que participarían en la implementación piloto de la estrategia, en la muestra se consideró que existieran centros escolares de los diferentes contextos:

1. Centros educativos en zona urbana, zonas urbanas en vulnerabilidad social.
2. Escuelas inclusivas implementando el enfoque de tiempo pleno así como escuelas de educación especial.
3. Centros educativos ubicados en zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas.

4. Centros educativos en contexto de encierro.
5. Centros educativos con los niveles de educación Inicial y Parvularia y centros educativos con el nivel de educación parvularia y básica en zonas urbanas.

Además se estableció como parámetro de selección qué los centros escolares a participar en la experiencia piloto fuesen sobresalientes y con directores proactivos, en total la muestra de centro escolares seleccionada fue de 500.

Una vez establecido el listado de centros escolares en los cuales se procedió a establecer las temáticas a desarrollar durante las jornadas de formación. Para ellos se desarrollaron dos líneas de formación, la primera dirigida a equipos directivos de los centros escolares y personal de asistencia técnica de las direcciones departamentales y la segunda dirigida a agentes educativos del centro escolar (equipo directivo, personal docente, representación de padres y madres de familia, representación de alumnado). Las jornadas formativas dirigidas a los equipos directivos de centros escolares y personal de asistencia técnica se desarrollaron de la siguiente forma:

Numero de jornada	Tema de la jornada	Duración de la jornada
1	Liderazgo y trabajo en equipo / Comunicación efectiva y organización del tiempo	8 horas
2	Modelos de calidad / Mejora continua y mecanismos para solución de problemas	8 horas
3	Gestión de procesos educativos y administrativos / Indicadores para la gestión	8 horas
4	Vinculación de la asistencia técnica con la estrategia de mejora interna (taller)	8 horas
5	La gestión de la mejora desde la óptica de la asistencia técnica (taller)	8 horas

En este caso el técnico contratado, desarrollo 3 jornadas formativas (jornadas 1, 2,3) en cada uno de los 14 departamentos que conforman El Salvador, haciendo un total de 42 jornadas. En estas jornadas participaron los equipos directivos de los 500 centros escolares pertenecientes a la muestra más 75 asistentes técnicos pertenecientes a las Direcciones Departamentales de Educación.

Además se realizaron ocho talleres dirigidos al personal de asistencia técnica de las direcciones departamentales (4 talleres abordando el tema 4 y 4 talleres con la temática 5). Las jornadas formativas dirigidas a los agentes educativos se desarrollaron de la siguiente forma:

Numero de jornada	Tema de la jornada	Duración de la jornada
1	Gestión de Calidad /Reflexión participativa	8 horas
2	Planes de mejora	8 horas
3	Difusión de buenas prácticas (taller)	8 horas

Para realizar la fase de formación se agruparon los centros escolares por departamentos y se desarrollaron los temas 1,2 en cada uno de los 14 departamentos (provincias) que conforman El Salvador (se realizaron 28 jornadas en total).

Para desarrollar el tema 3, se agruparon los centros escolares en 4 zonas y se desarrolló un taller en cada una de las zonas establecidas (4 jornadas en total). Además se programaron jornadas adicionales para los asistentes técnicos y agentes educativos, estas incluyeron las siguientes temáticas:

Numero de jornada	Tema de la jornada	Duración de la jornada
4	Caracterizaciones de los centros escolares (herramientas de calidad de la asistencia técnica) y Plan de atención diversa (agentes educativos + personal de asistencia técnica)	8 horas
5	Plan de atención diversa (solo personal de asistencia técnica)	8 horas

Para desarrollar estas temáticas, se agruparon los participantes en 4 zonas y se desarrollaron 2 talleres por cada temática (uno del tema 4 y uno del tema 5) en cada una de las zonas establecidas (8 jornadas en total).

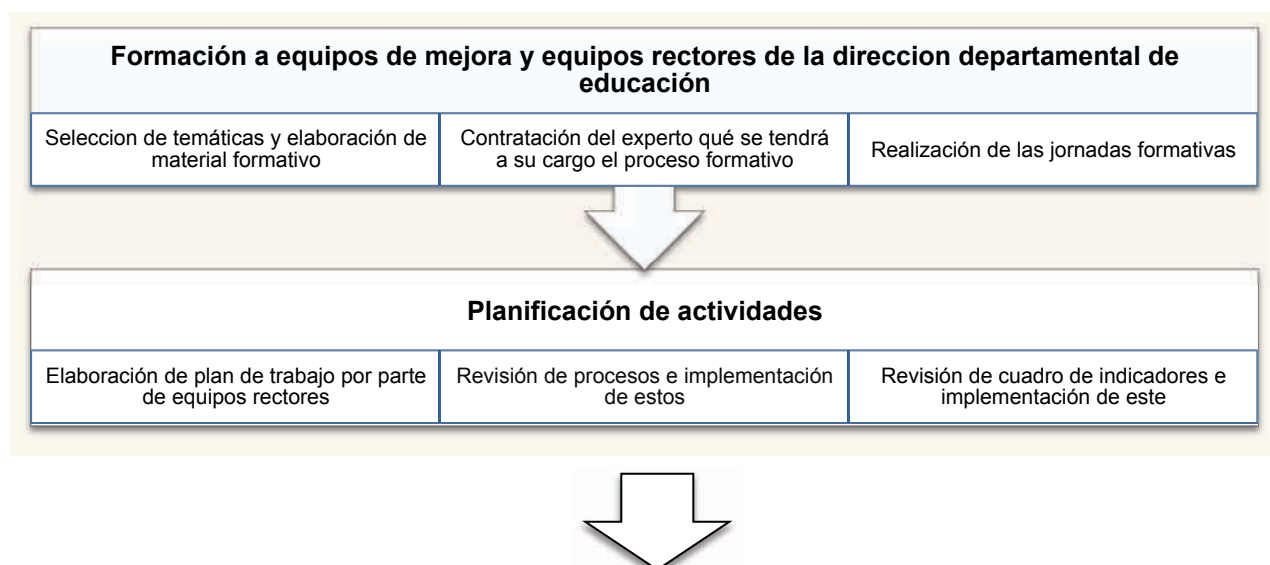
El detalle de las jornadas de formación mostrado anteriormente fue el mismo para todos los contextos en los cuales se llevó a cabo el proceso formativo.

Posterior a la formación los técnicos contratados realizaron un monitoreo para verificar el nivel de avance en la implementación de la estrategia de mejora interna en los centros escolares, al finalizar el proceso presentaron los informes respectivos a la gerencia de asistencia técnica de MINED.

8.6.2 Implementación del Sistema de Gestión de Calidad para las Direcciones Departamentales.

Como ya se mencionó con anterioridad, en las Direcciones Departamentales se conformaron los organismos de calidad (equipo rector así como los equipos de mejora) y han sido estos organismos los que han impulsado la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en dichas direcciones. Es importante mencionar que cuando se inició la implementación del modelo de calidad a nivel de direcciones departamentales de educación, los equipos rectores y equipos de mejora, habían sido formados en temas relativos a la gestión de calidad por lo que solo fue necesario proporcionar formación sobre el Sistema de Gestión de Calidad (sus componentes y metodología de implementación) a los miembros de dichos equipos, para ello se contrató a un técnico especialista quien realizó 7 jornadas formativas en las que además de los equipos de mejora y equipos rectores se incluyó a personal de MINED.

El proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad en las direcciones departamentales se muestra en la figura 17.



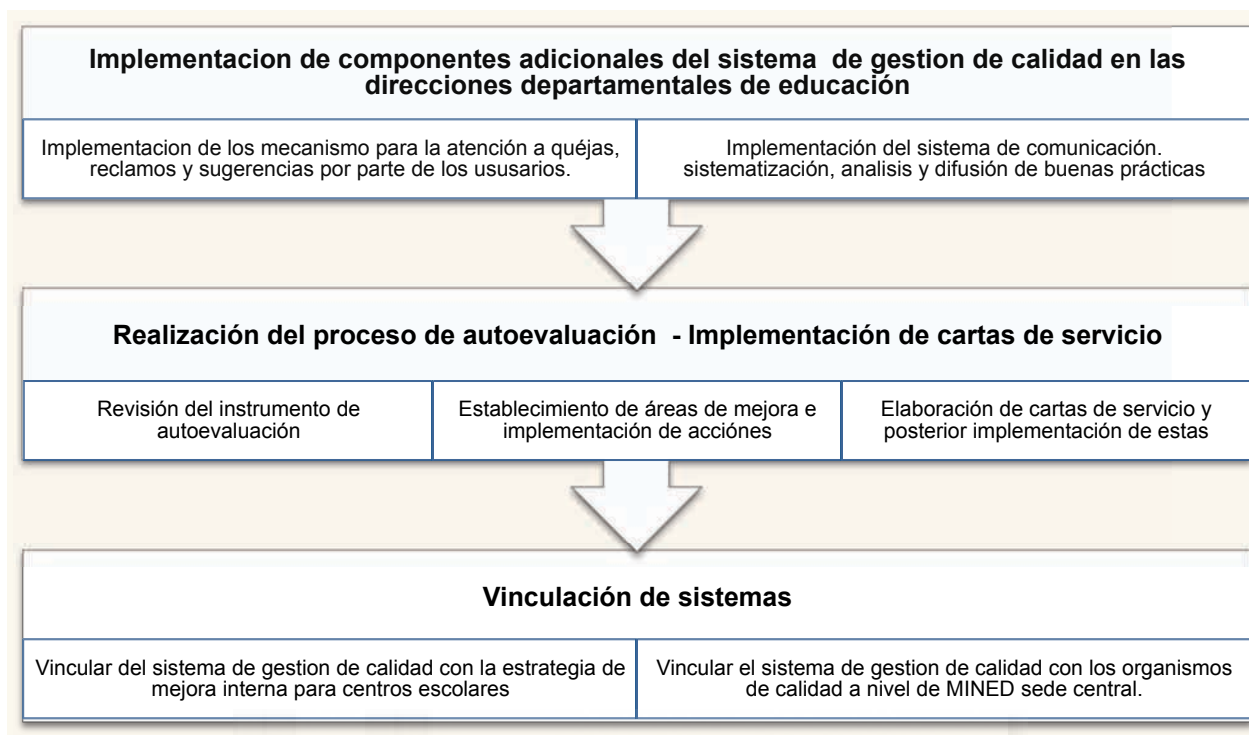


Figura 17: Proceso seguido para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad para Direcciones Departamentales de Educación.

Una de las primeras actividades contempladas en el programa de trabajo fue el inicio del proceso de implementación de los procesos que habían sido documentados con anterioridad, con la salvedad que algunos de ellos necesitaban ser actualizados nuevamente debido a cambios en diversas normativas.

Además se iniciaron esfuerzos para implementar algunas iniciativas en lo relativo a los mecanismos para la atención a quejas, reclamos y sugerencias. El proceso de autoevaluación así como la implementación de cartas de servicio, aún no han sido desarrolladas en ninguna Dirección Departamental (dato a marzo 2013).

Pero es importante mencionar que los equipos rectores en conjunto con los equipos de mejora ya han implementado más de 110 acciones de mejora en las diferentes direcciones departamentales que conforman el sistema educativo nacional, como resultado de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Adicional a lo antes mencionado, durante el primer trimestre del 2013 un consultor independiente trabajó en lo relativo a mejorar los mecanismos de comunicación así como la asistencia que se

brinda a los centros escolares, por lo que se espera que posteriormente esta área sea fortalecida dentro del sistema de gestión de calidad.

9 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

9.1 Resultados de fase de “Planificación global del proyecto”:

Como se mencionó en el capítulo 8.2, para realizar la planificación de actividades se sostuvieron diversas reuniones con personal perteneciente a la Gerencias de Asistencia Técnica, así como con la Gerencia de Desarrollo Regional del Ministerio de Educación ambas pertenecientes al Ministerio de Educación (MINED), para la realización del proyecto se establecieron cuatro fases de trabajo, siendo estas:

Fase 1: Diseño preliminar del SGC en los 3 ámbitos (MINED, direcciones departamentales y centros escolares).

Fase 2: Establecimiento de instrumentos e insumos requeridos para la implementación del SGC.

Fase 3: Validación del SGC.

Fase 4: Elaboración de propuesta final de SGC por ámbito y contexto.

Una vez establecidas las fases se trabajó la elaboración de la calendarización de actividades a desarrollar. El calendario de actividades resultante de este proceso se muestra en el anexo 7.

9.2 Resultados de fase de “Recopilación de información útil para el diseño así como análisis de experiencias anteriores implementadas”.

Para el diseño de la estrategia de mejora interna para centros escolares así como el sistema de gestión de calidad para las direcciones departamentales se realizaron una serie de actividades en las cuales se recopiló información útil para la elaboración de dichos mecanismos de mejora continua. Entre las actividades antes mencionadas se llevaron a cabo una serie de entrevistas colectivas y reuniones de trabajo con personal de MINED, direcciones departamentales y centros escolares, en dichas sesiones de trabajo, se utilizó la metodología DELPHI, para recopilar información, los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Resultados del Delphi con personal de MINED:

	Comentario	Media	C.V.
Acciones que podrían emprenderse desde el MINED para apoyar/reforzar sistemas de calidad de las DDE.			
1	Falta de formación en sistemas de calidad	8,21	0,27
2	Carencia de incentivos	7,94	0,37
3	Recortes presupuestarios	7,91	0,35
4	No intervención (no se hace nada) cuando se sabe de la incompetencia de directivos o de profesores	7,69	0,37
5	Escasas inversiones en educación	7,56	0,38
6	Entorno de inseguridad que puede hacer imposible el trabajo con las comunidades	7,54	0,31
7	Hay una deficiente asignación de recursos	7,45	0,39
8	Carencias en la comunicación interna en el MINED	7,45	0,38
9	Necesidades de mejoras en la organización del MINED	7,38	0,35
10	Ausencia de prioridades políticas que prioricen la calidad en el MINED	7,26	0,41
11	Enormes dificultades de gestión fondo circulante de monto fijo (por ejemplo: caja chica).	7,23	0,43
12	Carencia de una cultura que estimule la participación.	7,09	0,39
13	No se especifican los criterios de calidad de los procesos de las direcciones departamentales	7	0,4
14	Ausencia de motivaciones para hacer las cosas mejor	6,9	0,43
15	No se destinan suficientes recursos a la evaluación y mejora de la calidad	6,79	0,45
16	No se conocen con claridad las ventajas de implantar un sistema de calidad	6,79	0,45
17	Dificultades para establecer indicadores de resultado de los procesos de trabajo de las direcciones departamentales	6,74	0,43
18	No se atiende a las necesidades reales de los ciudadanos, ni del sistema educativo	6,72	0,42
19	Escaso liderazgo de los directivos del MINED	6,57	0,5
20	Duplicidad de muchas de las direcciones y directrices	6,54	0,47

	en el MINED		
21	Desinformación de medios en torno al Plan Social Educativo.	6,43	0,49
22	Escasa capacidad de respuesta de las distintas direcciones y jefaturas del MINED	6,41	0,45
23	Resistencia al cambio entre los empleados	6,38	0,53
24	No se aplican los procedimientos que se aprenden	6,38	0,49
25	No se definen objetivos realistas	6,35	0,45
26	Falta de participación en las principales decisiones educativas Qué las ayudas de los programas no lleguen a los centros escolares	6,26	0,47
27	Catástrofes naturales que impiden llevar adelante los programas e inciden en la escasez de recursos	6,24	0,46
28	No hay suficiente identificación con los objetivos institucionales del MINED	6,22	0,53
29	Escaso liderazgo en las direcciones departamentales	6,22	0,52
30	Escaso compromiso de los jefes de grupo de las distintas unidades del MINED	6,2	0,54
31	Planes de actuación y calendario poco realistas	6,11	0,48
32	El personal no esté suficientemente capacitado	6,09	0,46

	Comentario	Media	Varianza	CV
Prioridades estratégicas MINED				
1	Mejorar la calidad educativa	4,88	0,12	0,07
2	Transformar prácticas docentes - mejora aspectos pedagógicos	4,56	0,40	0,14
3	Diseño de los procesos de trabajo MINED y departamentos y centros escolares	4,44	1,20	0,25
4	Escuelas de tiempo pleno	4,31	1,43	0,28
5	Mejorar infraestructuras	4,25	0,87	0,22
6	Alfabetización	4,25	1,13	0,25
7	Educación para la innovación - fomentar creatividad, innovación dirigido a comunidad educativa	4,25	1,40	0,28
8	Educación inclusiva	4,19	1,50	0,29

9	Descentralización	4,13	1,45	0,29
10	Dignificación del magisterio	4,00	0,67	0,20
11	Educación inicial - implantación escolarización	4,00	1,33	0,29
12	Educación media - incremento de la cobertura	4,00	1,33	0,29
13	Mejorar relaciones comunidad	3,88	1,18	0,28
14	Incrementar incidencia tic en la educación	3,88	1,58	0,32
15	Nuclearización	3,81	1,63	0,33
16	Arte y cultura - ampliar elenco actividades de los centros escolares	3,69	1,30	0,31
17	Dotar paquetes escolares al alumnado	3,56	1,20	0,31

Resultados del Delphi con personal de las Direcciones Departamentales de Educación:

	Comentario	Media	C.V.
Barreras qué impiden implantar un sistema de calidad en las DDE.			
1	Establecer procesos flexibles y no burocráticos para dar respuesta a los requerimientos de las DDE	8,9	0,22
2	Establecer requisitos de cualificación y formación para ser asesor pedagógico en un departamento	8,9	0,16
3	Revisar conjuntamente con las universidades los contenidos de los programas formativos de los maestros para mejorar su perfil formativo futuro	8,87	0,21
4	Asegurar unas condiciones mínimas en las infraestructuras de todos los centros escolares	8,34	0,25
5	Promover una cultura de calidad en los centros escolares	8,29	0,28
6	Reforzar la capacidad de acción de las direcciones departamentales	8,22	0,25
7	Sistematizar los procesos de trabajo de las direcciones departamentales	8,22	0,29
8	Otorgar mayor capacidad de autonomía de gestión a los centros escolares al tiempo qué pedirles mayor responsabilidad y evaluar sus resultados periódicamente	8	0,32

9	Establecer un calendario realista para llevar a cabo los programas de mejora en los centros escolares	7,95	0,28
10	Potenciar la participación de familia, la comunidad y actores locales en la gestión de los servicios educativos	7,95	0,28
11	Crear un sistema de acreditación nacional de profesores y centros	7,89	0,3
12	Mejorar la gestión de procesos en las departamentales	7,88	0,29
13	Mayor transparencia en los procesos de nombramiento del personal técnico, pedagógico y administrativo	7,85	0,34
14	Mejorar la coordinación entre las direcciones departamentales	7,85	0,3
15	Mejorar la cualificación de los asesores pedagógicos en las departamentales	7,82	0,35
16	Mejorar la gestión de procesos en el MINED	7,78	0,28
17	Promover sistemas de autoevaluación en los centros escolares como método para mejorar la calidad de la gestión y los resultados	7,74	0,33
18	Adquisición de un mayor número de vehículos para el trabajo de las departamentales	7,73	0,38
19	Establecer indicadores y estándares de calidad de la enseñanza y la gestión para los centros escolares	7,72	0,35
20	Hacer participar al profesorado de una forma más activa en la gestión de los centros educativos	7,7	0,3
21	Mejorar la gestión de procesos en los centros escolares	7,7	0,35
22	Redefinir el papel de los equipos de seguimiento para convertirlos en asesores de los centros escolares	7,7	0,36
23	Poner en marcha mecanismos de control para el seguimiento de los niveles de calidad de los centros escolares	7,69	0,32
24	Mejora de las infraestructuras	7,69	0,36
25	Visitas más frecuentes y con un calendario establecido de trabajo de los asesores pedagógicos	7,68	0,38
26	Facilitar herramientas para mejorar la gestión	7,68	0,32

27	Poner en marcha actuaciones diferenciadas para las escuelas con un solo maestro.	7,62	0,38
28	Establecer requisitos de cualificación y formación para ser directivo de un centro escolar	7,53	0,37
29	Realizar estudios para conocer las necesidades de los centros escolares, los profesores, los estudiantes y las familias	7,46	0,38
30	Dar apoyo metodológico a las iniciativas de los profesores en los centros escolares	7,45	0,37
31	Fomentar un plan de formación global a nivel nacional	7,42	0,33
32	Mejorar los canales de comunicación para que los Servicios Centrales del MINED tengan mejor información y sean más receptivos a lo que los profesores tienen que decir	7,38	0,36
33	Mejorar y simplificar la documentación de los programas de apoyo con que cuentan los centros escolares	7,32	0,36
34	Establecer incentivos para el profesorado en función de los resultados	7,32	0,42
35	Sistematización de visitas conjuntas a las escuelas para tener una visión de la realidad de éstas	7,3	0,37
36	Mejorar la fiabilidad en la recogida de datos y de los indicadores de los centros escolares y del sistema educativo	7,26	0,35
37	Definir objetivos de calidad por departamentos de forma colaborativa con los centros escolares	7,23	0,43
38	Divulgación de leyes y apoyo sobre los procesos legales a las DDE.	7,2	0,4
39	Realizar jornadas de reflexión periódicamente con invitación a directivos y profesores	7,18	0,41
40	Hacer participar más a las familias en la evaluación de los centros escolares.	7,15	0,42
41	Formar a los directivos en técnicas de gestión, dirección de personal y gestión de calidad	7,15	0,37

42	Realizar evaluaciones externas de la actividad de los centros escolares.	7,1	0,38
43	Qué los asesores del Director Departamental no tomen decisiones que le corresponden a los Directores Departamentales	7,08	0,47
44	Diseño y evaluación del sistema de control interno	7,08	0,41
45	Establecer premios anuales a la calidad de los centros escolares y destacar a los mejores profesores	7,05	0,5
	Establecer grupos de mejora a nivel departamental	7,05	0,43
46	Dar apoyo metodológico a los directivos de los centros, para introducir mejoras en la gestión de los centros	7	0,44
47	Aumentar el número de asesores pedagógicos de apoyo a los centros escolares	6,9	0,49
48	Mejorar los sistemas de información de indicadores para que reflejen mejor la realidad de los centros escolares	6,9	0,43
49	Difundir los planes y objetivos operativos para los centros escolares de una forma más eficaz	6,9	0,42
50	Automatizar y mecanizar toda la información necesaria para los sistemas de gestión de los centros escolares y la gestión de los programas	6,84	0,42
51	Establecer un programa de reuniones periódicas con directivos, profesores y asesores de las departamentales para tener información de primera mano	6,82	0,45
52	Mejorar la información que llega a las familias de las actividades y programas escolares.	6,79	0,41
53	Establecer sistema de trabajo por objetivos	6,62	0,4
54	Crear un sitio electrónico al que se puedan hacer llegar sugerencias	6,49	0,53
55	Reducir la variabilidad actual en el nivel de calidad de los centros escolares entre departamentos	6,41	0,46
56	Crear comisiones de apoyo o de mejora	6,32	0,48
57	Mejorar la información en el sitio web del MINED para	6	0,6

	qué el profesorado pueda conocer mejor todos los programas escolares		
--	--	--	--

	Procedimiento	Media	Varianza	CV
	Procedimientos MINED /departamental más problemáticos o que generan más dificultades en los centros escolares			
1	Liquidación presupuesto escolar	3,94	1,40	0,30
2	Infraestructura	3,94	2,20	0,38
3	Movimientos personal - licencias	3,88	1,32	0,30
4	Plazas docentes	3,88	1,45	0,31
5	Falta atención personalizada en departamentales	3,50	1,33	0,33
6	Mobiliario	3,44	0,93	0,28
7	Acceso alta dirección para formular propuestas	3,44	1,20	0,32
8	Censo matrícula en dos momentos inicio y final	3,13	1,98	0,45

Resultados del Delphi con personal de centros escolares:

	Comentario	Media	Varianza	CV
	Qué objetivos son prioritarios para los centros escolares.			
1	Mejorar prácticas pedagógicas para el rediseño de la escuela y el aula	4,81	0,16	0,08
2	Mejorar rendimiento pruebas de logro	4,75	0,20	0,09
3	Ubicar docentes de acuerdo a su especialidad	4,63	0,38	0,13
4	Mejorar la gestión escolar - equipos directivos	4,38	0,52	0,16
5	Crear escuela inclusiva tiempo pleno	4,25	1,80	0,32
6	Revisión currícula - adecuaciones curriculares	4,19	1,23	0,26
7	Valoración ambiente escolar	4,13	0,92	0,23
8	Dotación tecnologías y recursos a las escuelas	4,00	1,07	0,26
9	Minimizar la carga administrativa de los centros escolares	4,00	1,07	0,26
10	Revisión organización del personal docente	3,88	1,45	0,31
11	Participación padres/familia en las decisiones de la escuela	3,81	0,70	0,22

	Comentario	Media	Varianza	CV
	Problemas más importantes en los centros escolares que limitan la calidad educativa			
1	Liderazgo del director	4,69	0,36	0,13
2	Inseguridad en centros escolares	4,56	0,80	0,20
3	Incumplimiento programas y planes de estudio	4,50	0,53	0,16
4	Tiempo dedicado al aprendizaje - 140 días de clase	4,50	1,07	0,23
5	Adecuación docencia a la especialidad en la formación del docente	4,50	1,20	0,24
6	Carencias docentes	4,44	0,93	0,22
7	Falta formación permanente dirigida al profesorado	4,38	0,52	0,16
8	Falta de laboratorios y bibliotecas	3,94	1,93	0,35
9	Dotación equipos de acceso a la información	3,63	1,72	0,36

	Procedimiento	Media	Varianza	CV
	PROCEDIMIENTOS MINED/DEPARTAMENTAL QUE AFECTAN A LA ACTIVIDAD Y ORGANIZACIÓN DE LOS CENTROS ESCOLARES DE FORMA ESPECIALMENTE SIGNIFICATIVA			
1	Presupuesto escolar	4,44	1,20	0,25
2	Infraestructura	4,00	1,60	0,32
3	Malla curricular	3,63	1,58	0,35
4	Análisis necesidades plazas, mobiliario	3,63	1,98	0,39
5	Planificación didáctica	3,56	2,66	0,46
6	Registro escolar-académico	3,19	0,96	0,31
7	Reorganización escolar	3,19	1,50	0,38
8	Tecnología proyectos y dotación	3,13	1,05	0,33
9	Creación y ampliación -legalización- servicios	3,00	1,33	0,38

Considerando la información recopilada en las diversas entrevistas y sesiones de trabajo grupal, con personal MINED, DDE, centros escolares, donantes, así como con el trabajo conjunto con el personal que labora en MINED así como especialistas que participaron en el proyecto, se realizaron las siguientes consideraciones las cuales son de mucha importancia para la implantación de un sistema de calidad:

- La realidad de la estructura de los centros escolares en el país, con una mayoría de centros que cuentan con un máximo de 3-4 docentes, y en muchos casos además, de acceso complicado cuando no difícil, aconseja plantear de forma prioritaria estrategias acordes a esta dimensión, diferenciadas de otros enfoques más propios de escuelas y centros de tamaño medio o grande.
- Los desarrollos previsibles de las estructuras en que se organizan los centros educativos, tiempo pleno y nuclearización, aconsejan diferenciar momentos distintos en la implantación de un sistema de calidad, atendiendo a esta realidad.
- Considerando desarrollos estratégicos MINED y realidad de la labor de los docentes en los centros escolares parece aconsejable hablar y trabajar en términos de equipos directivos y de equipos docentes, más que de director o de maestro o profesor.
- Parece aconsejable avanzar en la actualización e implantación del Manual de Organización y Funciones del MINED, lo que en parte daría respuesta a las solicitudes desde las DDE y los centros escolares arriba reseñadas. No consta que se haya llevado a cabo un análisis transversal del grado de concordancia de las líneas estratégicas 2009-2014 con las funciones asignadas a las Direcciones MINED.
- Existe una preocupación por la calidad que incluye el recurso a indicadores de forma habitual. No obstante, parece que el número actual de indicadores es elevado, recomendando una revisión y simplificación.
- No se ha visualizado que los indicadores existentes sean revisados periódicamente ni que resulten sensibles para la toma de decisiones. La fiabilidad de los indicadores no ha podido determinarse, aunque la sospecha es que en muchos casos existen solapamientos y duplicidades.
- Aunque se ha avanzado de forma notable en la gestión de procesos económico administrativos en las DDE no sucede lo mismo con los procesos de apoyo/asesoramiento pedagógico. Algo similar sucede con respecto a los indicadores para medir desempeño.
- El Plan Operativo Anual, debido a sus posibles consecuencias negativas, se ha burocratizado en exceso sin que promueva efectivas mejoras.
- En las DDE se han desplegado equipos de mejora que suponen una importante oportunidad para introducir cambios en los procesos operativos con repercusión en los centros escolares. Podría ser interesante incluir en estos equipos docentes y promover que en su orientación se centren en las mejoras con repercusión en los centros escolares.
- Planificación educativa y organización escolar son dos procesos de gran relevancia para la vida de los centros escolares y que a buen seguro requieren de un mayor esfuerzo de

acompañamiento a los centros escolares.

- Muchos de los documentos de referencia que deben lograr una alta difusión tienen una notable extensión, lo que dificulta su conocimiento y aplicación por los docentes.
- Se ha puesto de relieve una importante variabilidad en la forma y frecuencia del asesoramiento a los centros escolares que brindan los Asistentes Técnicos Pedagógicos.
- No se ha evidenciado que se haya llevado a la práctica algún sistema de acreditación de los actuales asistentes técnicos pedagógicos, aunque existen borradores en ese sentido.
- La figura de este profesional es clave en la actual estructura para mejorar la calidad de los centros educativos en sus dos vertientes: gestión y pedagógica.
- Los cauces, procedimientos y herramientas para capturar la voz de los distintos tipos de usuarios de MINED, DDE y centros escolares requieren de un refuerzo y una ampliación.
- MINED cuenta con abundante material referente a planes, estrategias, o análisis de situación que han desembocado en propuestas concretas. Cuenta con propuestas de indicadores, procedimientos, etc. Desde diferentes estructuras (Direcciones Nacionales, Gerencias, y donantes) se cuenta con un buen número de posibles actuaciones que dan respuesta a los interrogantes y cuestiones más prioritarias del sistema educativo. Los enfoques y propuestas como no puede ser de otro modo, coinciden en algunos de sus puntos. Parece aconsejable delimitar el alcance de los objetivos, identificar estrategias de forma conjunta por los responsables de implantarlas y clarificar las actuaciones, su calendario y su forma de evaluación.
- Es aconsejable y necesario mantener un tiempo suficiente las estrategias definidas. Los cambios en el sistema educativo requieren de plazos temporales mayores a los cambios en estructuras de gestión administrativa o cambios en otros procesos de trabajo. En este sentido, parece aconsejable definir períodos de tiempo más amplios para realizar evaluaciones de resultados de las estrategias y mantener el apoyo decidido de las estrategias implantadas durante ese tiempo.
- Se ha realizado un excelente trabajo en las DDE impulsando la gestión de procesos y los equipos de mejora. Este esfuerzo está dando resultados y podría verse todavía aún más reforzado si en las reuniones periódicas de las DDE, o si en todos los equipos de mejora de las DDE, se contara con participación de docentes y directivos de los centros escolares.
- La formación universitaria del profesorado recae tanto en la Universidad de El Salvador como en universidades privadas de distinto tamaños, experiencia y enfoques formativos. Avanzar en la acreditación del perfil profesional que requiere MINED podría mejorar las condiciones iniciales del profesorado que se incorpora a los centros educativos máxime

considerando los cambios estratégicos que MINED está introduciendo en el sistema educativo.

- Existen iniciativas para la capacitación del personal a cargo de la cooperación de USAID y AECID, así como iniciativas como ESMA. Esta formación se encuentra alineada con objetivos y cambios de enfoque en materia de calidad del MINED, si bien es pronto para evaluar sus resultados. En esta formación resultan prioritarios: Asistentes técnicos pedagógicos (asistencia pedagógica y evaluación contextos educativos), directivos de centros escolares (gestión y relaciones institucionales y fundraising) y docentes (técnica pedagógica).

Como complemento a las sesiones grupales y diversas entrevistas se realizaron una serie de análisis complementarios, entre los que podemos mencionar:

Revisión de experiencias en sistemas educativos a lo largo de los últimos años: En este análisis se identificaron los siguientes enfoques estratégicos para lograr cambios en el sistema educativo:

- Mejorar la capacidad de enseñar de los profesores, lo que supone atender estructuras y sobre todo procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Mejorar la capacidad de gestión de los equipos directivos de los centros escolares.
- Revisar, y en su caso, introducir cambios en los currícula formativos.
- Introducir sistemas de evaluación del alumnado que permitan comparaciones que dinamicen los enfoques pedagógicos.
- Mejorar los sistemas de información, tanto en cuanto su definición, alcance, fiabilidad y uso.
- Contar con un sistema de reconocimiento del desempeño adecuado y justo de profesores y de directivos de centros escolares.
- Apoyar las reformas en cambios normativos en la legislación acorde a las políticas de calidad educativa que se deseen llevar a cabo.
- Los sistemas educativos deben renovarse ya que las actuaciones se agotan en sí mismas transcurrido un tiempo y no logran los resultados que tuvieron en el pasado.
- Es aconsejable, en una primera fase, que los objetivos y la evaluación del rendimiento de los centros escolares no forme parte del debate público, si bien dichas evaluaciones deben compartirse con los centros escolares a fin de establecer acciones de mejora, responsables calendario.

Análisis de los enfoques de evaluación de la calidad escolar: Se analizaron los diferentes enfoques implementados y se estableció que estos se han basado en sistemas de autoevaluación y de evaluación externa, combinados o priorizando uno sobre el otro. Según el momento, contexto y disponibilidad de recursos las experiencias han sido distintas. En cualquier caso, elementos y características indispensables son:

- Disponer de una norma de referencia para la evaluación (interna y externa) elaborada de forma participativa y suficientemente difundida.
- Basar las primeras fases de la autoevaluación y evaluación externa en la voluntariedad y el compromiso.
- Constituir equipos de trabajo en los centros escolares con participación de todos los agentes educativos.
- Disponer de un panel de evaluadores externos que merced a experiencia y formación puedan aportar propuestas de mejora factibles, actuando como consultores y no como jueces de una realidad determinada.
- Sensibilizar y formar al personal que conducirá la evaluación interna y externa con el objetivo de orientarse a la mejora y no con la visión de premiar o sancionar en función del resultado.
- Apoyar los procesos de reflexión interna que los centros escolares lleven a cabo a partir de la información que la evaluación facilita, otorgando el protagonismo de esta reflexión a los equipos directivos y docentes de los centros escolares.
- Establecer un calendario de trabajo y medidas de acompañamiento para impulsar, promover y sostener las acciones de mejora en los centros.
- Reforzar los sistemas de información para reforzar la evaluación que se lleva a cabo, aprovechando la experiencia para promover oportunidades de mejora.
- Constituir una Comisión de Calidad que vele por el cumplimiento de las condiciones especificadas para la evaluación interna y externa.

Identificación de las principales dificultades que acompañan los procesos evaluativos: Las principales dificultades encontradas en la realización de procesos de evaluación interna y externa utilizados para medir la evaluación escolar, suelen ser:

- Escasa implicación de los directivos.
- Confusión en las normas y criterios para la autoevaluación.
- Contenidos de la norma de referencia para la evaluación (interna y externa) que no se perciben como próximos a la realidad de la actividad diaria.
- No identificar con exactitud los factores críticos de éxito.

- Autoevaluaciones distantes de la realidad, excesivamente optimistas por recelo de sus consecuencias. Escasa autocrítica. Escasa aportación de evidencias.
- Autoevaluaciones realizadas sin contar con los agentes educativos.
- Sistemas de información ineficientes, de dudosa fiabilidad o con indicadores poco sensibles.
- Actuaciones incorrectas por parte de los evaluadores externos que no asumen su papel de colaboradores necesarios de procesos de mejora de los propios centros escolares.
- Sistemas de evaluación del evaluador externo poco claros, mal ejecutados o inexistentes.
- Vincular la evaluación a actividades de supervisión, vigilancia y control.
- Evaluaciones que no concluyen en procesos de mejora por falta de compromiso, interés o apoyo.
- Difusión temprana de resultados en fases muy iniciales que truncan expectativas de los centros.
- Nula repercusión de las actuaciones para difundir las experiencias más positivas entre los centros que no hayan participado de la primera fase de la evaluación (interna y externa).
- Incumplimientos en los calendarios de trabajo, en ocasiones por agendas optimistas y en otras por falta de compromiso.

Identificación de fortalezas y limitaciones en las principales estructuras organizativas del Ministerio de Educación.

Identificación de las fortalezas que se destacan en las Direcciones Departamentales de Educación: Según los informes del MINED, entre las principales fortalezas cabe destacar:

- Acceso a los centros escolares
- Buena disposición a introducir enfoques en gestión que potencien calidad
- Dinámica de trabajo colaborativo
- Apertura de las jefaturas para atención de todo el personal
- Transparencia en el manejo del presupuesto financiero
- Equipos tecnológicos informáticos, material didáctico y mobiliario necesario
- Organización y buen ambiente laboral
- Preocupación por fiabilidad de la información
- Existe un sistema de ascensos de grado administrativo
- Difusión de buenas experiencias
- Proyectos conjuntos entre DDE
- Se ofrece un servicio oportuno en Atención al cliente

- Apoyos puntuales de policía nacional y ejército en actividades de prevención y combate a la delincuencia¹².

Identificación de limitaciones existentes a nivel de MINED así como de Direcciones Departamentales de Educación (DDE): En cuanto a limitaciones que se destacan desde el nivel central (MINED) y las DDE, cabe destacar:

- La existencia de un calendario para el trabajo conjunto entre personal técnico y directivo de las distintas Direcciones Nacionales, y de éstas con el personal de las DDE.
- La necesidad de fortalecer los mecanismos estables de comunicación entre distintas unidades del MINED para promover programas o planes conjuntos, especialmente entre los Asistentes Técnicos Pedagógicos de una misma DDE, aunque también en el nivel central.
- Clarificar funciones de las Gerencias de las Direcciones y de sus distintas unidades y difundir la información para una mejor planificación a nivel central.
- Excesiva burocratización de las relaciones entre unidades, DDE y centros escolares, excesivo número de documentos para trámite y archivo.
- Carencias en la disponibilidad de información requerida por Corte de cuentas.
- En el nivel central podría avanzarse en la planificación por objetivos, estableciendo sistemas de seguimiento de los avances y logros.
- Formación de los Asistentes Técnicos Pedagógicos no responde a un análisis de competencias de este personal de las DDE.
- Podría avanzarse en el diseño e implantación de un programa de evaluación del desempeño de los Asistentes Técnicos Pedagógicos.
- Conocimiento limitado de objetivos y líneas estratégicas del MINED por parte de equipos directivos de los centros escolares. Plan Social Educativo no siempre suficientemente conocido entre este colectivo.
- Se requieren desde el nivel central a las DDE documentación y datos no siempre con la anticipación apropiada y con la coordinación suficiente entre Gerencias y unidades.
- Plan de seguimiento de las actividades y logros de las DDE muy limitado.

Identificación de limitaciones que se destacan desde las direcciones de los centros escolares:

Entre las limitaciones identificadas podemos mencionar:

¹² Es importante señalar que debido al alto índice de delincuencia imperante en el país, es a menudo necesario que los centros escolares estén vigilados para evitar el asedio de las pandillas.

- Falta de claridad en los objetivos.
- Asesorías pedagógicas no funcionales.
- Le exigen lo mismo al maestro que solo tiene la dirección y al maestro con grado a cargo.
- Necesidad de valoración técnica de un docente cuando el director pide que se verifique su incompetencia.
- Si un docente o director presentan incompetencia en el servicio no tiene las consecuencias adecuadas.
- Problemas concretos derivados de la adjudicación irregular de plazas vacantes que no tienen seguimiento.
- Qué existiera un asesor financiero y le ayude al director en el manejo del presupuesto.
- Qué los asesores pedagógicos apoyen los procesos de enseñanza aprendizaje, que sus visitas sean frecuentes al centro educativo.
- Qué no le dejen al docente tantos documentos por entregar.
- Qué se haga un diagnóstico de las necesidades de cada escuela para así mejorar o atender mejor sus necesidades.
- Qué se verifique el desempeño de los asesores, procesos educativos y práctica pedagógica en el aula.
- Acercarse a los gobiernos locales y coordinar trabajo con ellos.
- Las convocatorias a las reuniones con los Directores de los centros escolares deben planificarse con mayor anticipación.
- Reorganizar el sistema de seguimiento a la calidad.
- Existe dualidad de mando en muchas ocasiones.
- Falta de atención a los problemas de los centros escolares en el área de personal.
- Procesos que los Directores Departamentales realizan en el MINED son lentos.
- Qué el personal de las dependencias sea más práctico en agilizar la entrega de documentos y resoluciones de acuerdo a las necesidades que sean requeridas.
- Casi no tienen tiempo para nada ya que casi siempre están en reuniones. No alcanza el tiempo en las reuniones. Son muchas las atribuciones asignadas.
- Mayor seguimiento a procesos de escrituración y/o donaciones a centros escolares.
- Propuestas sobre arte, cultura, recreación y deportes.
- Capacitación y seguimiento para los organismos de dirección escolar (Asociación católica Educativa –ACE-, Consejo Directivo Escolar –CDE-, Consejo Escolar Católico – CECE).

- Propuestas para una mejor gestión de la mejora de infraestructuras.
- Poca coordinación con organismos locales.
- Poco protagonismo y presencia en eventos de promoción y programas sociales de beneficio educativo.
- Capacitación en lo relativo a comunicación con los medios.

Previo al diseño del sistema de calidad para las direcciones departamentales así como de la estrategia de mejora interna para centros escolares se establecieron las siguientes premisas de partida:

- Los modelos estarán regidos por el principio de mejora continua y el trabajo en equipo.
- La gestión de proceso será un pilar fundamental en el proceso de mejora.
- Los sistemas creados deberán estar interconectados (MINED-DDE- Centros escolares).
- El énfasis del sistema de gestión de la calidad se orienta al reforzamiento de las actividades pedagógicas y de la gestión a nivel de los centros escolares.
- Las estrategias a crear deberán de facilitar la participación del personal así como de los diferentes actores educativos.
- Rescatar elementos que ya están siendo utilizados, esto debido a que el personal de MINED manifiesta que tienen una sobrecarga de actividades y las actividades nuevas causan un efecto adverso.
- Resaltar lo positivo y las áreas de mejora se identifican para mejorar no para buscar culpables.
- Los sistemas deberán orientado a la mejora de resultados del proceso de enseñanza y de la gestión institucional de los centros educativos, que promueva la interacción con la comunidad como vía para reforzar recursos y logros. La escuela puede y debe jugar un papel social más allá de la escolarización de los menores.
- El alcance del sistema de gestión incluye: estructura organizativa, recursos, procesos y resultados (incluyendo indicadores de proceso y de resultado). En este modelo, estructura organizativa y procesos se consideran eje central para pivotar mejoras en el sistema educativo.
- La difusión de buenas experiencias es un referente y punto de partida para lograr cambios en el conjunto del sistema educativo.
- Se introduce un enfoque con un nivel de exigencia incremental, conforme el sistema se vaya consolidando y sea más capaz de alcanzar nuevos logros.
- Refuerzo permanente de la sensibilización del conjunto de profesionales y su

capacitación.

CENTROS ESCOLARES:

- Cada centro educativo tiene una realidad diferente y unas necesidades y oportunidades particulares por lo que la estrategia a crear deberá ser contextualizada, simple para centros pequeños un poco más compleja para centros escolares complejos.
- La estrategia de mejora para los centros escolares deberá de ser flexible: Las cosas pueden mejorarse o adaptarse por el Centro Escolar siempre y cuando se mantenga la esencia de los mecanismos.
- La estrategia de mejora para los centros escolares un deberá de ser un Proceso Centrado en el Centro Escolar, esto significa que la gestión de dicho proceso deberá ser realizada por los centros escolares, por lo tanto es el centro escolares quien decidirá en qué mejorar.
- Los asistentes técnicos serán agentes potenciadores del procesos de mejora continua.
- La responsabilidad del logro de resultados y de las acciones de mejora recae en los docentes, en su caso según tamaño del centro en los equipos docentes, y en los equipos directivos, si bien las tareas asignadas deben simplificarse al máximo y en todo momento deben contar con el acompañamiento de los Asistentes Técnicos Pedagógicos (ATP).

Por otro lado, considerando los modelos de calidad más implantados y sus elementos más característicos debemos considerar que el sistema de gestión de la calidad debiera basarse en los siguientes elementos.

- Estrategia definida y constancia en la estrategia.
- Liderazgo sostenido.
- Estructura visible que haga tangible el propio sistema de calidad.
- Buscar implicar al mayor número posible de agentes educativos.
- Incidir de forma especial en la gestión de procesos y orientarlos a resultados.
- Decisiones basadas en datos tras procesos de reflexión participativa.
- Orientación al cliente (entendido como beneficiario de los servicios prestados).
- Enfoque incremental, con objetivos anuales cada vez más ambiciosos.
- Orientación a la mejora continua, haciendo del ciclo de mejora (PDCA) la metodología de referencia.

Con la información recopilada y con las premisas de partida establecidas, se procedió a la fase de diseño del sistema de gestión de calidad para las direcciones departamentales así como de la estrategia de mejora interna para centros escolares.

9.3 Resultados: Elaboración de propuesta inicial del Sistema de Gestión de Calidad (a nivel de direcciones departamentales así como de centros escolares).

En una fase inicial del diseño se visualizó el sistema de calidad integrado¹³ del Ministerio de Educación, en dicho sistema se identificaron tres sub sistemas interrelacionados de forma sistémica y encaminados a buscar la mejora continua institucional, enfocándose en los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan en la escuela (ver figura 18).

Sistema de Gestión de Calidad del MINED

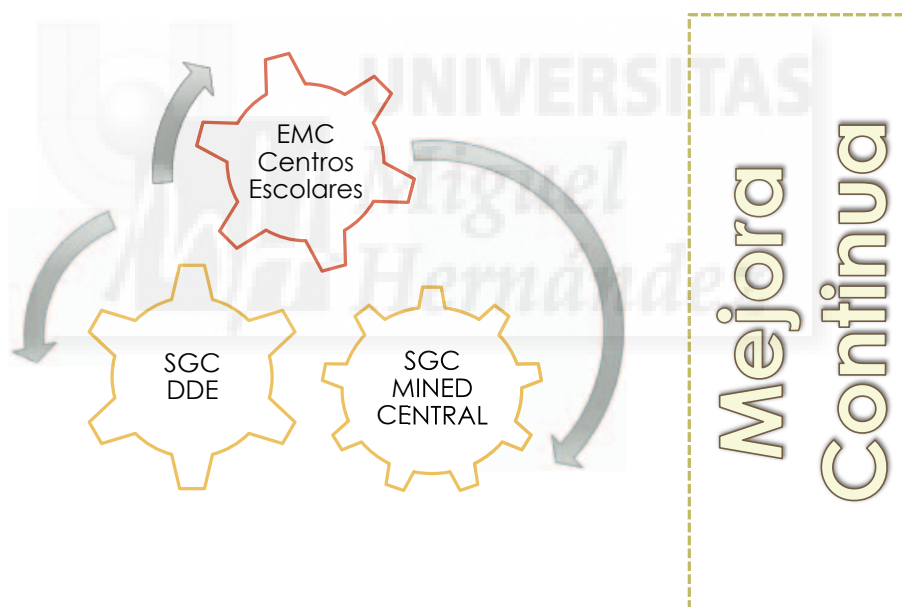


Figura 18: Sub sistemas de conforman el Sistema Integrado de Gestión de Calidad del Ministerio de Educación (MINED).

Los subsistemas que componen el Sistema Integrado de Gestión de Calidad de MINED son:

1. Sistema de Gestión de Calidad de MINED Sede Central.
2. Sistema de Gestión de Calidad de las Direcciones Departamentales de Educación.
3. Estrategia de Mejora Continua de las Escuelas (llamada también estrategia de mejora interna).

¹³ Se le denominó integrado pues incluía los tres niveles orgánicos principales

Es importante resaltar qué en el presente trabajo se desarrollaron las propuestas preliminares para los tres subsistemas, pero solo se desarrollaran los subsistemas 2 y 3 o sea lo referente al Sistema de Calidad para las Direcciones Departamentales así como la estrategia de mejora interna para los centros escolares. La propuesta del Sistema de Gestión de Calidad del Ministerio de Educación sede central puede observarse en el anexo 8.

9.3.1 Resultados de procesos de elaboración del Sistema de Gestión de Calidad para las Direcciones Departamentales de Educación:

Con la información recopilada, tomando insumos del proyecto “Fortalecimiento a las Direcciones Departamentales en lo relativo al trabajo realizado con equipos rectores y equipos de mejora¹⁴ así como a la documentación de procesos, se comenzó visualizar la estructura y los componentes qué necesitaba el sistema de calidad de las direcciones departamentales, posteriormente se elaboraron diversas propuestas las cuales fueron revisadas en conjunto con personal de MINED, estableciéndose la propuesta final del sistema de gestión de calidad la cual es mostrada en la figura 19.

La gestión de la calidad a nivel de las Direcciones Departamentales de Educación (DDE) se llevaría a cabo mediante la identificación de objetivos, funciones y responsabilidades y su despliegue mediante la gestión de procesos de infraestructuras, económico-administrativos y pedagógicos.

La gestión de la calidad a este nivel, tendrían como guía los procesos de planificación qué se desarrollan en dichas Direcciones Departamentales y sus cimientos en la gestión de procesos, con lo qué se buscaría asegurar qué se realicen las tareas de las direcciones departamentales de forma uniforme, simplificando tareas, eliminando la burocracia innecesaria y enfocándose en la satisfacción de las necesidades de los centros escolares, además el respetando el contexto de cada departamento.

El sistema de calidad basará su accionar en la gestión de procesos vistos como una importante herramienta de mejora de los servicios. En el tema de procesos se ha avanzado mucho a nivel de las direcciones departamentales, esto a través de diferentes proyectos financiados por USAID, pero es necesario reforzar lo referente a la asistencia pedagógica.

¹⁴ Proyecto financiado con fondos de USAID y AECID.

Además en el medio plazo las DDE pueden establecer compromisos de calidad con los centros escolares, y con el resto de agentes educativos. Para lograr establecer estos compromisos se requiere un mayor tiempo de implantación de la estrategia de gestión de procesos así como extender la acción a los procesos pedagógicos y disponer de al menos dos ciclos completos de evolución de resultados.

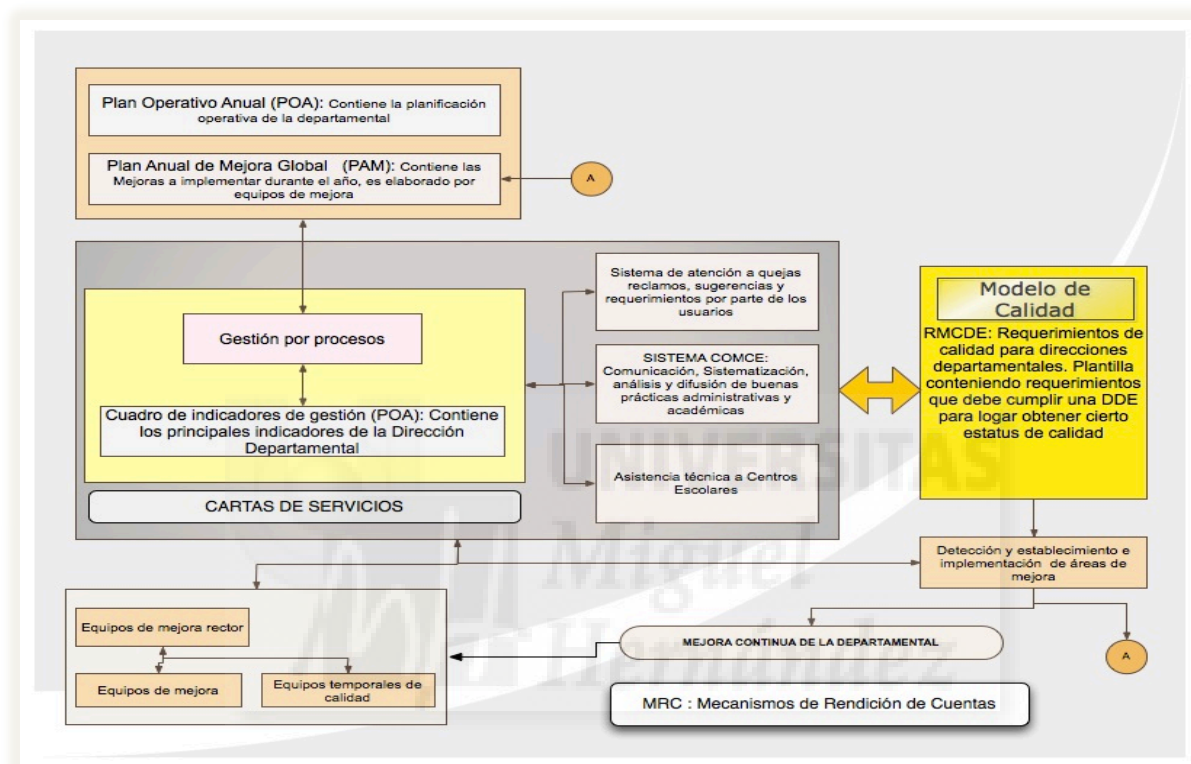


Figura 19: Sistema de Gestión de Calidad Propuesta para las Direcciones Departamentales de Educación.

Estos compromisos facilitarían, por otro lado, otro de los elementos esenciales del sistema de calidad: la rendición de cuentas, pensada para garantizar una gestión transparente y enfocada en la mejora de los aprendizajes hacia los (las) estudiantes.

Mediante la difusión de buenas prácticas se comunicará y promoverán mejoras en el conjunto del sistema de apoyo a los centros escolares. La promoción de los agentes del cambio próximos a las necesidades de los centros se espera introducir cambios relevantes al tiempo que aumentar la implicación en los procesos de mejora ya iniciados. El sistema de Comunicación, Sistematización, análisis y difusión de buenas prácticas administrativas y (COMCE) debiera contribuir a esta finalidad.

La gestión de la calidad se retro-alimentaría con información capturada mediante: sistema de

atención a quejas, reclamos y sugerencias, encuestas a colectivos considerados clave (equipos directivos, docentes, alumnado, agentes sociales, donantes, etc.) y por el trabajo de los grupos de mejora.

En lo referente a herramientas para la calidad a nivel de las DDE se definen:

- **Plan Operativo Anual (POA):** plan anual que realizan cada una de las unidades y direcciones del MINED y en el que se definen las áreas de trabajo a desarrollar durante una anualidad. La elaboración del POA es coordinada por la Dirección de Planificación.
- **Plan Anual de Mejoras (PAM):** plan anual en el que plasman todas las actividades relativas a la mejora de la calidad y cómo se llevará a cabo su desarrollo en el período indicado.
- **Acreditación de Calidad (RMCDE):** Requerimientos de calidad para DDE, la cual es una plantilla conteniendo requerimientos que debe cumplir una DDE para lograr un mínimo estatus de calidad. Esta herramienta contribuiría a reforzar el papel de las DDE como estructuras de apoyo a los centros escolares, permitiendo identificar, en su caso, áreas de mejora.
- **Cuadros de mando (indicadores de proceso y de resultado):** Toda organización tiene que medir sus procesos y los resultados obtenidos para verificar el nivel de mejora alcanzado y en caso de no obtener los resultados planificados, establecer acciones correctivas y o preventivas.
- **SAQRS (Sistema de Atención a Quejas, Reclamos y Sugerencias):** Permitirá tener una retroalimentación del usuario para lograr la mejora de los procesos así como de la Dirección Departamental en General.
- **SISTEMA COMCE:** Comunicación, Sistematización, análisis y difusión de buenas prácticas administrativas y académicas. Un sistema de comunicación interno así como enfocado a los usuarios es de gran importancia para el desarrollo de las diversas actividades planificadas, de igual manera la difusión de actividades y buenas prácticas es de gran importancia.
- **ATCE:** Asistencia técnica a Centros Escolares_ Basándose en la información recopilada

a través de diversas fuentes, así como en las directrices emanadas de MINED, se proporcionara asistencia técnica a los CE y se establecerán los mecanismos pertinentes de acompañamiento y seguimiento a las acciones implementadas.

- **GESTION POR PROCESOS.** La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en a nivel de las direcciones departamentales de educación y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como gestión por procesos, la gestión por procesos conlleva el diseñar, documentar, mejorar y enfocar las diferentes actividades que se desarrollan todo esto con la finalidad de lograr mejoras en la calidad educativa. Es importante mencionar que los diferentes procesos que se desarrollan a nivel de la Dirección Departamental deben de estar en sincronía para apoyar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Para la diagramación de procesos a en el MINED se utiliza la metodología IDEF 0. Esta metodología permite representar de manera estructurada y jerarquizada las actividades que se desarrollan a nivel de dicho ministerio, así como los objetos o datos que soportan la interacción de dichas actividades, resumiendo podemos afirmar que los diagramas resultantes al aplicar la metodología IDEF 0, sirven para representar lo que se hace en el MINED.)

Es importante señalar que anterior al presente trabajo y al proyecto de fortalecimiento de la educación básica¹⁵ (financiado por USAID), los procesos administrativos estaban documentados en los paso a paso¹⁶, pero debido a los constantes cambios a nivel de estructura, leyes, normativas, así como a la mejora de los procedimientos, estos documentos estaban en su mayoría desactualizados por lo que procedió actualizarlos. Como primer paso se elaboró un procedimiento que permitirá:

- Una estandarización en lo relativo a formato y que fuese compatible con lo requerido en la norma ISO 9001.

¹⁵ El proyecto *fortalecimiento de la educación básica* (financiado por USAID) permitió la actualización de los procesos administrativos a nivel de Direcciones Departamentales de Educación así como de Centros Escolares.

¹⁶ Paso a paso: documento contenido el consolidado de procedimientos administrativos que se desarrollan en un centro escolar.

- Establecer mecanismos de revisión, que permitieran la actualización periódica de los procedimientos.
- Definir mecanismos para aprobación y distribución de los procedimientos a los usuarios de estos.
- Asegurarse que las personas que utilizan los procedimientos cuenten con las versiones vigentes en sus respectivos puestos de trabajo.

Para los fines antes mencionados se elaboró el procedimiento denominado elaboración, difusión y control de documentos y registros, el cual se muestra en el anexo 21.

Es importante resaltar que en el marco de la gestión por procesos se busca que las actividades que se desarrollan en las Direcciones Departamentales de Educación se desarrollen de forma sincronizada, armónica y en sintonía con los procesos que se desarrollan a nivel de los centros escolares.

La medición de los procesos es también parte de la gestión de estos y se realiza mediante la utilización de las diferentes mallas de indicadores establecidas en la presente investigación, el análisis de los indicadores permite monitorear el comportamiento de los diferentes procesos y de esta manera establecer acciones preventivas o correctivas, cuando se presentan desviaciones a los objetivos y metas de estos.

En la actualidad la mayor parte de procesos administrativos que se desarrollan a nivel de direcciones departamentales y centros escolares están documentados, revisados y actualizados, pero a nivel de Direcciones Departamentales falta documentar los procesos de asistencia técnica pedagógica y en gestión, así como lo referente al manejo de los programas complementarios a la educación (paquete escolar, vaso de leche, alimentación escolar entre otros). En anexo 28 se muestra el listado de los procedimientos que han sido documentados a nivel de Direcciones Departamentales de Educación y además se incluyen los nuevos procedimientos derivados del presente trabajo.

Como parte del trabajo de gestión y mejora de procesos, también fue necesario revisar y actualizar los procedimientos administrativos que se desarrollaban en los centros escolares (en sus diferentes modalidades: CDE, ACE, CECE, CIE), esto debido a que al

actualizar los procedimientos a nivel de Direcciones Departamentales los paso a paso quedaron obsoletos.

En este proceso de revisión y actualización de procedimientos participaron principalmente directores de centros escolares y personal de las Direcciones Departamentales de Educación quienes trabajaron en forma conjunta. A nivel de centros escolares todos los procesos administrativos fueron actualizados, sin embargo a la fecha de finalización del presente trabajo aún no se habían documentado los procedimientos relativos a la parte educativa.

El listado de los procedimientos administrativos así como los procedimientos propios de la estrategia de mejora interna a nivel de centros escolares se muestra en el anexo 29.

Cabe mencionar qué la implementación de los Sistemas Integrados de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (nueva modalidad, bajo la cual se agrupan diversos centros escolares para trabajar en forma sistémica), obligará a crear nuevos procedimientos para este tipo de modalidad y por consiguiente también será necesario elaborar los procedimientos respectivos a nivel de Direcciones Departamentales de Educación.

Para afrontar este reto el MINED cuenta con alrededor de 500 personas capacitadas en temas relativos a la gestión de calidad así como en la mejora de procesos, además no hay que olvidar qué en todas las DDE hay equipos de rectores de calidad y equipos de mejora los cuales dentro de sus funciones tienen la revisión periódica actualización y la actualización de procedimientos administrativos y pedagógicos.

Cabe mencionar qué el diseño de algunas de estas herramientas son objeto de otras asistencias técnicas ya contratadas o qué pueda contratar MINED.

9.3.2 Resultados de procesos de elaboración de la Estrategia de Mejora Interna para centros escolares

Para el diseño de la estrategia de mejora interna para centros escolares se consideraron las premisas establecidas en el capítulo anterior, posteriormente el equipo técnico elaboró un modelo inicial de dicha estrategia, el cual es mostrado en la figura 20.



Figura 20: Estrategia de mejora interna para los centros escolares (propuesta preliminar)

El modelo continuó desarrollándose y complementándose, una de las primeras modificaciones fue el dividir la estrategia de mejora interna en tres fases, esto para facilitar el desarrollo y posterior implementación en los centros escolares, las fases establecidas fueron:

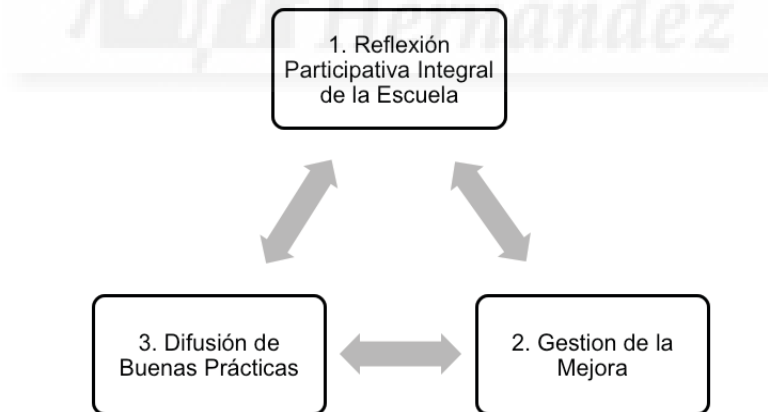


Figura 21: Fases de la estrategia de mejora interna para centros escolares.

En base a estas fases establecidas se comenzó el desarrollo de la estrategia de mejora interna, hasta llegar a la propuesta final la cuál es mostrada en la figura 22.

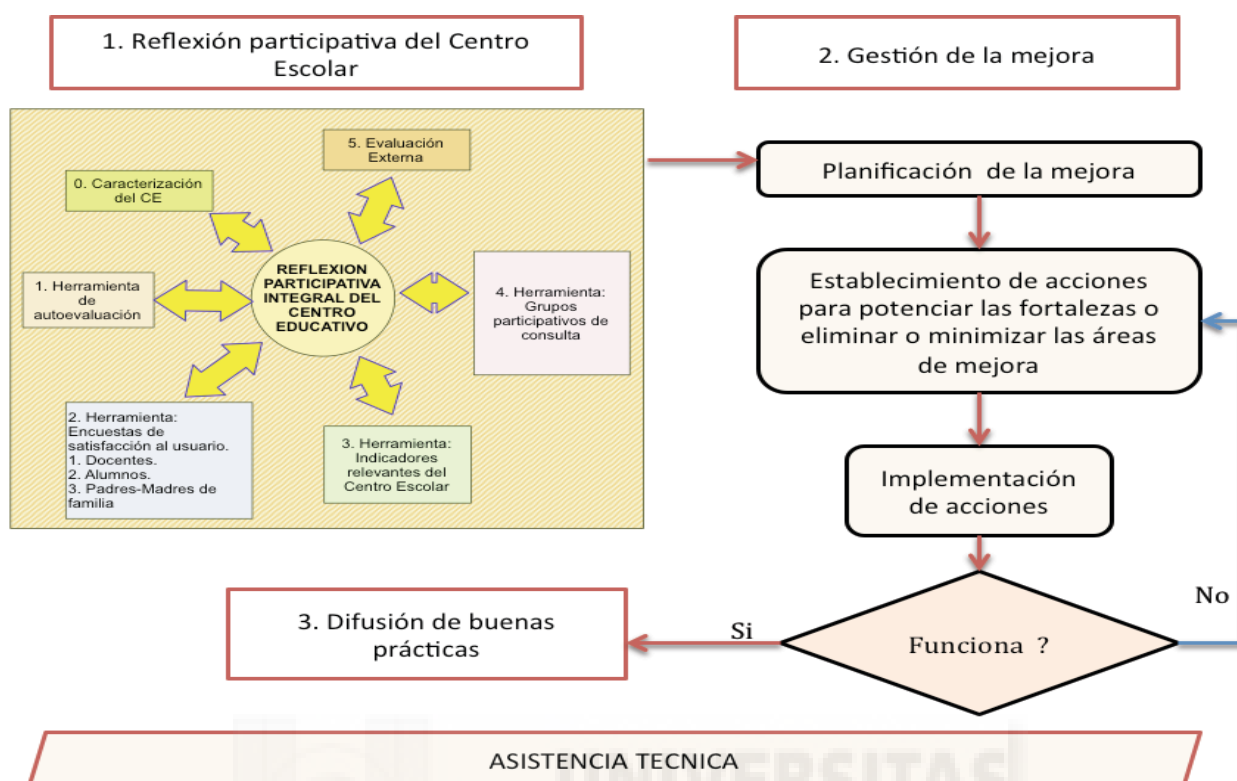


Figura 22: Estrategia de mejora interna para los centros escolares (el diagrama de flujo completo para la gestión de la mejora (2) se muestra en la figura 24).

En fase 1 denominada **Reflexión Participativa de la Escuela**, el centro educativo reflexiona sobre sus prácticas, resultados obtenidos y niveles de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa, entre otros, esto le permite identificar Fortalezas y Oportunidades de Mejora. Para realizar la reflexión participativa se desarrollaron una serie de herramientas las cuales se aplican en diferentes períodos del año escolar y contribuyen a que este proceso sea realizado en forma técnica y participativa, los componentes de la reflexión participativa de la escuela son:

1. Caracterización del centro escolar.
2. Herramienta de autoevaluación.
3. Encuestas de satisfacción al usuario.
4. Indicadores relevantes del centro escolar.
5. Grupos participativos de consulta.
6. Evaluación externa.

La figura 23 muestra los componentes de la reflexión participativa:

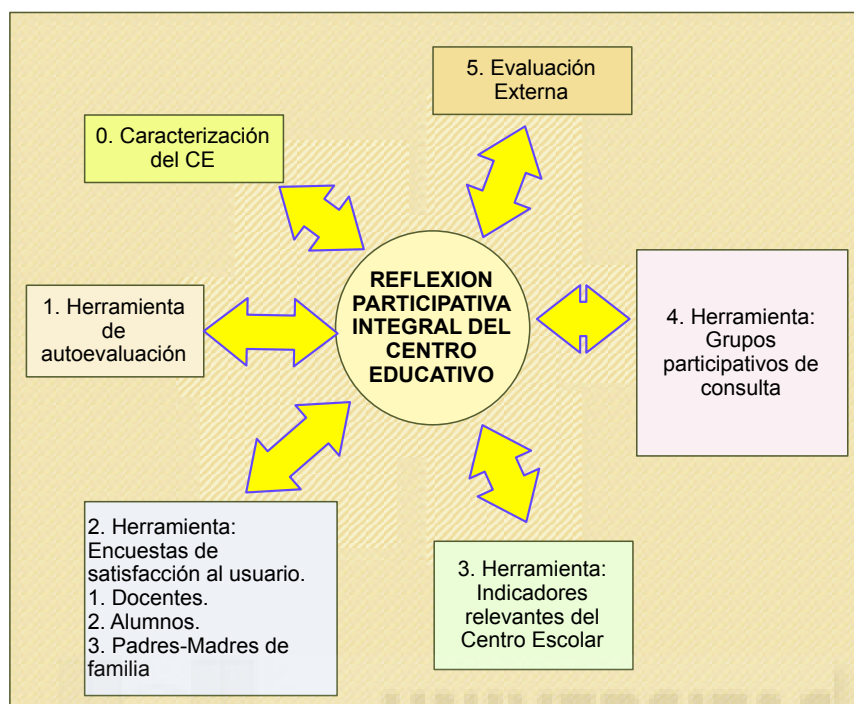


Figura 23: Componentes de la reflexión participativa del centro escolar.

9.3.2.1 Descripción de los componentes de la reflexión participativa (Fase 1) de los centros escolares.

La finalidad de la estrategia de mejora interna es lograr los mejores resultados en los procesos de enseñanza - aprendizaje y esto se facilita mediante un exhaustivo proceso de reflexión con la participación de diferentes actores de la comunidad educativa, dicho proceso permite identificar fortalezas así como oportunidades de mejora en las cuales las escuela centrara sus esfuerzos, los instrumentos utilizados en esta fase son los siguientes:

- Instrumento de autoevaluación: El instrumento de autoevaluación es el principal componente de la reflexión participativa del centro escolar y consiste en una guía la cual contiene una serie de preguntas las cuales son contestadas mediante un proceso de reflexión participativa realizada por un equipo de trabajo, se recomienda que dicho equipo este conformado por: el director(a) de la escuela, docentes, una representación de padres y madres de familia así como de estudiantes (en caso el equipo conformado para la autoevaluación lo considere pertinente, se podrán invitar o consultar a otros miembros de la comunidad educativa). El periodo recomendado para la realización de la auto

evaluación será cada dos años.

- Encuestas de satisfacción al usuario: Las encuestas de satisfacción al usuario son herramientas que permiten obtener una retroalimentación directa del grado de satisfacción de los padres y madres, estudiantado y personal docente respecto a la escuela. Se contará con 3 encuestas dirigidas a los miembros de la comunidad educativa antes mencionados. La frecuencia recomendada de para la realización de las encuestas es una vez cada semestre o bien la que sea determinada por los consultores en el proceso de investigación acción realizado en las escuelas.
- Indicadores relevantes del centro escolar: Los indicadores proporcionan información cuantitativa sobre parámetros de importancia o resultados de los procesos que se desarrollan en el centro escolar, por lo que su revisión periódica es indispensable. Los indicadores permiten saber que estamos logrando y detectar desviaciones en los procesos y establecer acciones para corregir dichas desviaciones. Una recomendación a considerar es que el director de la escuela revise los indicadores en forma mensual y en forma conjunta con el equipo pedagógico cada tres meses, dicha revisión podrá conducir al establecimiento de acciones de mejora que contribuyan a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Grupos de participativos de consulta: Esta es una herramienta muy sencilla y consiste en la realización de grupos de enfoque o entrevistas orientadas a detectar fortalezas y oportunidades de mejora derivadas de las percepciones que tengan los padres y madres de familia, estudiantes o personal que labora en la escuela, en lo relativo a programas implementados, cumplimiento a normativas, resultados obtenidos, entre otros. Además este espacio de reflexión permitirá que los miembros de la comunidad educativa identifiquen áreas que ellos consideran que son susceptibles a mejora.
- Caracterización del Centro Escolar (escuela): La asistencia técnica ha diseñado unas plantillas en las cuales se recopila información sobre el perfil del profesorado, la población escolar atendida, condiciones culturales de la población atendida, contexto de riesgo y violencia, prácticas pedagógicas, actitud de los educadores hacia los cambios educativos, actividades de consultoría pedagógica llevadas a cabo y liderazgo del equipo directivo. Mediante el análisis de la plantilla de caracterización de los centros escolares, se podrán identificar áreas que sean susceptibles a mejorar, es importante mencionar

qué la caracterización es dirigida por el personal de asistencia técnica pedagógica, (en conjunto con personal docente, estudiantes y miembros de la comunidad) quienes deberán retroalimentar a la escuela con la información pertinente para que sea utilizada en el proceso de reflexión participativa.

- Evaluación externa: De conformidad con las directrices emanadas de la Dirección Nacional de Educación (DNE) se ha establecido un proceso de evaluación externa a los centros escolares. La evaluación externa contará con sus respectivos manuales y será insumo importante a considerar en el proceso de reflexión participativa de la escuela. A partir de la información recopilada por la evaluación externa y contando con las aportaciones y acompañamiento de ATP se elaborará un plan de mejora de forma consensuada por los agentes educativos del centro que incida en las que han sido consideradas áreas estratégicas para la mejora de la calidad educativa. El diseño de la evaluación externa será desarrollado por la DNE actualmente aún está en fase de desarrollo.

9.3.2.2 Gestión de la mejora (FASE2):

Al realizar el proceso de reflexión participativa se identifican una gran cantidad de fortalezas así como oportunidades de mejora, por lo que es necesario que el centro escolar realice una priorización de estas. Cuando ya se han priorizado las oportunidades de mejora (incluyendo fortalezas a potenciar) en las que se trabajará, comienza otro proceso en el cual se transforman las oportunidades de mejora en acciones de mejora concretas las cuales serán implementadas, es a este proceso que se le denomina Gestión de la Mejora.

Al implementar acciones de mejora, verificar la pertinencia así como el efecto positivo de estas, es que la escuela inicia su proceso de Mejora Continua. Es importante resaltar que el llenar mallas de indicadores, realizar encuestas y otro tipo de evaluaciones solo permiten identificar aquellas áreas susceptibles a mejora, pero para mejorar hay que implementar acciones, “no se puede mejorar si siempre se sigue haciendo lo mismo”.

Una vez se han implementado las acciones de mejora, se identifican aquellas que han producido cambios positivos en los procesos o bien mejorado los resultados del centro escolar, a estas acciones se les denominan buenas prácticas.

9.3.2.3 Difusión de buenas prácticas (FASE3):

Como resultado de la implementación de la estrategia de mejora interna, que se desarrolla en la escuela, el director(a) de la escuela o bien el Asistente Técnico Identifican aquellas acciones exitosas que han sido implementadas en las escuelas y con las que se han logrado avances y mejoras significativas en los procesos de enseñanza – aprendizaje o bien en procesos administrativos, estas acciones una vez sistematizadas y documentadas podrán ser difundidas a otros centros escolares o Direcciones Departamentales de Educación nacional y con ello se propiciará un intercambio de experiencias exitosas el cual potenciará el proceso de mejora continua que se está impulsando.

9.3.2.4 Asistencia Técnica a los centros escolares.

Los asistentes técnicos tendrán un rol muy importante dentro de la estrategia de mejora interna para las escuelas ya tendrán una función dual:

1. Serán los encargados de potenciar el proceso de mejora en los centros escolares.
2. Proporcionarán asistencia para mejorar las prácticas y los procesos pedagógicos.

Como potenciadores del proceso de mejora el personal de asistencia técnica tendrán los siguientes roles:

- Proporcionarán asesoría a los centros escolares en lo relativo a la implementación de la estrategia de mejora interna.
- Colaborarán con las escuelas en la detección de fortalezas y áreas de mejora.
- Proporcionarán asistencias para priorizar y establecer acciones de mejora así como para realizar las gestiones correspondientes.
- Serán el vínculo entre el mecanismo de mejora continua en las escuelas y los equipos de mejora de la Dirección Departamental.
- Establecerán planes de atención diversa cuando se detecten áreas de mejora similares en diferentes escuelas.
- Identificarán y documentarán las buenas prácticas para posteriormente difundirlas a nivel de Dirección Departamental y otras escuelas.
- Dinamizadores de las estrategias de asistencia técnica en las escuelas

La propuesta de la estrategia de Asistencia Técnica será desarrollada por un consultor independiente en conjunto con personal del MINED. Esquemas complementarios de la estrategia de mejora interna son mostrados en el anexo 9 (muestran la estrategia de mejora interna de forma detallada).

9.4. RESULTADOS DE PROCESO DE ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS ASOCIADOS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y VALIDACIÓN DE ESTOS.

Cuando ya se habían definido las estrategias de mejora a implementar, fue necesario elaborar documentación complementaria para facilitar la implementación de las estrategias antes mencionadas.

En el caso de la estrategia de mejora interna para centros escolares a los documentos para implementar dicha estrategia se les denominaron guías de implementación, en el caso de las direcciones departamentales se construyeron una serie de documentos de soporte para facilitar la implementación de la estrategia en dichas direcciones, los documentos elaborados se presentan a continuación:

9.4.1 Resultados: Elaboración de documentos asociados a la implementación del Sistema de Calidad (estrategia de mejora interna) para centros escolares.

Como se mencionó con anterioridad para poder realizar la implementación de la estrategia de mejora interna, en sus diferentes fases fue necesario elaborar las guías de implementación, estos documentos contenían los procedimientos, formatos así como lineamientos requeridos para implementar la herramienta o fase para la cual fueron elaborados, inicialmente se elaboraron 7 guías y una propuesta metodológica, para el contexto de centros escolares en zonas urbanas, los documentos elaborados fueron los siguientes:

FASE 1: Reflexión participativa del Centro Escolar.

1. Guía que describa el Sistema de Gestión de Calidad.
2. Guía de autoevaluación para centros escolares grandes en zonas urbanas.
3. Guía para la realización de Encuestas de Satisfacción a Usuario.
4. Guía la gestión de indicadores en centros escolares grandes en zonas urbanas.
5. Guía para la realización de Grupos Participativos de Consulta.

6. Análisis de resultados para la evaluación externa (propuestas de metodológica)

FASE 2: La gestión de a mejora.

7. Guía para la Gestión de la Mejora.

FASE 3: Difusión de Buenas Prácticas

8. Guía para el establecimiento y difusión de buenas prácticas.
9. Guía para proporcionar asistencia técnica a Centros Escolares.

A estas guías iniciales, se les denominaron guías patrones ya que servirían como base para realizar las adaptaciones a los otros contextos contemplados en el presente proyecto.

FASE 1: Reflexión participativa del Centro Escolar.

9.4.1.1 Resultados: Proceso de Elaboración de los Instrumento y guía de autoevaluación en para centros escolares.

Para identificar los procesos que se desarrollan en la escuela se procedió a elaborar el mapa de los procesos que se desarrollan en los centros escolares, ver anexo 10.

Además se hay que recordar que el equipo técnico en conjunto con personal de MINED determinó que la autoevaluación de los centros escolares debería considerar tres ámbitos, siendo estos:

- 1 Gestión Pedagógica.
- 2 Gestión Comunitaria.
- 3 Gestión Directiva y Administrativa

Una vez definidos estos ámbitos se procedió a establecer un listado de procesos y sub procesos asociados a cada uno de estos ámbitos y que son desarrollados por los centros escolares, estos listados fueron utilizados posteriormente como base para estructurar las preguntas que contenía el instrumento de autoevaluación.

La tabla 2 muestra la relación de ámbitos, procesos y sub procesos antes mencionada.

Ámbito: 1. Gestión pedagógica	
Procesos	Sub procesos
1.1 Diseño curricular	1.1.1 Planes de estudio y metodología
	1.1.2 Jornada escolar
1.2 Prácticas pedagógicas	1.2.1 Uso del tiempo
	1.2.2 Estrategias didácticas
	1.2.3 Atención inclusiva
	1.2.4 Uso de recursos didácticos
	1.2.5 Formación docente
1.3 Evaluación pedagógica	1.3.1 Evaluación de aula
	1.3.2 Seguimiento a resultados académicos

Ámbito: 2. Gestión comunitaria	
Procesos	Sub procesos
2.1 Inclusividad	2.1.1 Cobertura
	2.1.2 Accesibilidad
	2.1.3 Atención inclusiva
	2.1.4 Políticas de inclusión
2.2. Participación y convivencia	2.2.1 Participación
	2.2.2 Rendición de cuentas
2.3 Prevención de riesgos	2.3.1 Prevención de riesgos físicos
	2.3.2 Prevención de riesgos psicosociales
2.4 Apoyo a la gestión pedagógica	2.4.1 Gestión de recursos
	2.4.2 Seguimiento a la deserción

Ámbito: 3. Gestión directiva y administrativa	
Procesos	Sub procesos
3.1 Estrategia	3.1.1 Planificación y organización
	3.1.2 Liderazgo
3.2 Ambiente escolar	3.2.1 Pertinencia y pertenencia
	3.2.2 Normas de convivencia
3.3 Cultura institucional	3.3.1 Toma de decisiones
	3.3.2 Reconocimientos
3.4 Administración de recursos y logística	3.4.1 Mantenimiento y aseo
	3.4.2 Logística: transporte, alimentación y eventos
	3.4.3 Adquisiciones

3.5 Apoyo contable y financiero	3.5.1 Presupuesto y su seguimiento
--	------------------------------------

Tabla 2: Relación de ámbito, procesos y sub procesos que se desarrollan en la escuela.

Una vez que los procesos asociados a los ámbitos habían sido identificados, se procedió a establecer criterios de calidad relevantes asociados a dichos procesos y en base a dichos criterios se formularon preguntas para que permitieran medir su grado de cumplimiento. La tabla 3 muestra la relación entre ámbito, proceso, sub proceso y criterio de calidad.

Ámbito1: Gestión Pedagógica		
Procesos	Sub procesos	Criterio
1.1 Diseño curricular	1.1.1 Planes de estudio y metodología	A. Planes de estudio
		B. Enfoque metodológico
1.2 Prácticas pedagógicas	1.2.1 Uso del tiempo	A. Jornada laboral
		B. Horario escolar
		C. Efectividad
	1.2.2 Estrategias didácticas	A. Estrategia didácticas
	1.2.3 Atención inclusiva	A. Ajuste del currículo en función de las diferentes necesidades de los estudiantes en riesgo de exclusión
		B. Recursos didácticos para la formación de estudiantes.
	1.2.4 Uso de recursos didácticos	A. Biblioteca
		B. Centro de cómputo
	1.2.5 Formación docente	A. Especialidad
		B. Formación

1.3 Evaluación pedagógica	1.3.1 Evaluación de aula	A. Criterios de evaluación en el aula
		B. Métodos de evaluación en el aula
	1.3.2 Seguimiento a resultados académicos	A. Asistencia
		B. Sobre edad
		C. Rendimiento por nivel

Ámbito 2: Gestión Comunitaria		
Procesos	Sub procesos	Criterios
2.1 Inclusividad	2.1.1 Cobertura	A. Cobertura territorial
	2.1.2 Accesibilidad	A. Accesibilidad y seguridad
	2.1.3 Atención inclusiva	A. Personal capacitado
		B. Currículo adaptado
	2.1.4 Políticas de inclusión	A. Planes y programas de inclusión
B. Comités		
2.2. Participación y convivencia	2.2.1 Participación	A. Gobierno estudiantil
		B. Asamblea de padres
		C. Escuela de padres
		D. Jornadas de formación
	2.2.2 Rendición de cuentas	A. Difusión de prácticas educativas
2.3 Prevención de riesgos	2.3.1 Prevención de riesgos físicos	A. Planes de prevención de riesgos físicos
	2.3.2 Prevención de riesgos psicosociales	A. Planes de prevención de riesgos psicosociales
2.4 Apoyo a la gestión pedagógica	2.4.1 Gestión de recursos	A. Alianzas en el territorio
	2.4.2 Seguimiento a la deserción	A. Prevención de la deserción

Ámbito: 3. Gestión directiva y administrativa			
Procesos	Sub procesos	Criterios	
3.1 Estrategia	3.1.1 Planificación y organización	A. Adopción de un enfoque de gestión institucional de educación inclusiva	
	3.1.2 Liderazgo	A. Organismo de Administración escolar (CDE, ACE, CECE, CIE) B. Consejo de docentes	
3.2 Ambiente escolar	3.2.1 Pertinencia y pertenencia	A. Participación de todos los agentes en las diferentes actividades del centro	
	3.2.3 Normas de convivencia	A. Reglamento o manuales de convivencia	
		B. Relaciones interpersonales C. Valores morales	
3.3 Cultura institucional	3.3.1 Toma de decisiones	A. Mecanismos B. Compromisos	
		3.3.2 Reconocimientos	A. Reconocimiento a docentes B. Reconocimiento a estudiantes
	3.4 Administración de recursos y logística	3.4.1 Mantenimiento y aseo	A. Mantenimiento sanitario B. Recolección y tratamiento de basura C. Control de vectores
3.4.2 Logística: transporte, alimentación y eventos.			A. Alimentación escolar B. Planes logísticos
			3.4.3 Adquisiciones
3.5 Apoyo contable y financiero		3.5.1 Presupuesto y su seguimiento	

Tabla 3: Relación de ámbito, procesos, sub procesos y criterios de interés.

Con los criterios de calidad definidos se establecieron preguntas para realizar la medición de dichos criterios, además se establecieron las escalas de valoración para dar respuesta a las preguntas formuladas, como resultado de esto se obtuvo la propuesta preliminar del instrumento de autoevaluación para los centros escolares (en el contexto: centros escolares grandes en zonas urbanas) el cual se muestra en el anexo 11.

Una vez se contaba con una versión preliminar de la herramienta de autoevaluación, el equipo técnico procedió a revisar en diferentes ocasiones el instrumento preliminar elaborado, durante este proceso se realizaron las siguientes modificaciones:

- Se eliminaron las columnas correspondientes a: Procesos, Sub procesos y Criterios: ya que se consideró que el instrumento de autoevaluación estaba muy complejo y además la información contenida en estas columnas no era relevante para la realización de la autoevaluación utilizando la herramienta elaborada.
- Se revisaron las preguntas que contenía el instrumento, y se procedió a modificar la redacción y el lenguaje utilizado con la finalidad de hacerlas más familiares al personal docente que labora en los centros escolares.
- Se revisaron las escalas de valoración utilizadas en el instrumento de autoevaluación preliminar ya que en algunos casos las escalas eran confusas o no estaban acordes a las preguntas realizadas.

Como resultado de estos ajustes se obtuvo la revisión número uno del instrumento de autoevaluación para Centros Escolares grandes en zonas urbanas, posteriormente se procedió a la elaboración de la guía para implementar dicha herramienta en los centros escolares, la guía antes mencionada se muestra en el anexo 12. Posteriormente los instrumentos de autoevaluación fueron contextualizados y validados por el equipo encargado de la contextualización y validación. Los resultados de la contextualización y validación de la estrategia de mejora interna así como de las guías se tratarán en numeral 9.4.1.8.

9.4.1.2 Resultados: Proceso de Elaboración de las encuestas de satisfacción a usuarios.

La medición de las percepciones de diferentes aspectos relacionados con la calidad de los servicios que presta el centro escolar es recopilada a través de las encuestas de satisfacción.

Basándose en los listados de procesos, criterios de calidad y en los resultados esperados por parte de los centros escolares, se procedió a elaborar tres encuestas (para el contexto de escuelas grandes en zonas urbanas) de satisfacción dirigidas a padres y madres de familia, estudiantado y personal del centro escolar. En este proceso, se elaboraron tres encuestas preliminares las cuales fueron sometidas a diferentes revisiones por parte del equipo técnico en conjunto con el personal de la gerencia de asistencia técnica de MINED, obteniéndose al final la

propuesta final de encuestas de satisfacción a usuarios. Las encuestas resultantes fueron contextualizadas y posteriormente validadas en diferentes centros escolares.

Al tener las encuestas contextualizadas y validadas, se elaboraron las guías para la implementación de las encuestas de satisfacción a usuarios. La guía para la implementación de las encuestas en el contexto de escuelas grandes en zonas urbanas es mostrada en el anexo 13.

9.4.1.3 Resultados: Proceso de Elaboración de la herramienta de indicadores relevantes para el centro escolar.

Para la elaboración de la malla de indicadores de los centros escolares, se analizaron los diferentes procesos que se desarrollan en los centros escolares y en base a la relevancia de estos se elaboró una malla preliminar de indicadores (ver anexo 14).

Esta propuesta fue revisada detenidamente, llegándose a la conclusión de que la malla de indicadores era muy compleja y grande para ser implementada, por lo que el equipo técnico procedió a simplificar la malla preliminar y esto dio como resultado la malla de indicadores revisión 1 (ver tabla 4).

Cabe mencionar que esta malla de indicadores fue elaborada considerando el contexto de escuelas grandes en zonas urbanas, aplica para todos los contextos, pero hay que considerar que en algunos de ellos los indicadores necesitaron ligeros ajustes debido a las particularidades del contexto en el cual están siendo aplicados, este trabajo fue realizado por el equipo encargado de la contextualización y validación de la estrategia. Posteriormente se inició la elaboración de la guía para la gestión de indicadores en centros escolares grandes en zonas urbanas, la cual se muestra en el anexo 15, esta guía fue utilizada como referencia para ser contextualizada y posteriormente validadas en los centros escolares.

9.4.1.4 Resultados: Herramienta y guía para la realización de grupos participativos de consulta.

La herramienta de para la realización de los grupos participativos de consulta en esencia es el mecanismo más sencillo para recopilar información sobre fortalezas y oportunidades de mejora en los centros escolares. Básicamente los grupos participativos de consulta son pequeñas reuniones con diferentes actores educativos (padres y madres, alumnado y personal del centro

escolar), en dichas reuniones los participantes reflexionan sobre qué aspectos, políticas o actuaciones les gusta del centro escolar (fortalezas) y sobre qué aspectos consideran que son susceptibles a mejora.

Para facilitar la implementación de la estrategia de los Grupos Participativos de Consulta, se elaboró la “Guía para la realización de Grupos Participativos de Consulta”, la guía antes mencionada se muestra en el anexo 16. Es importante mencionar que la guía de grupos participativos de consulta no necesita ser contextualizada ya que las técnicas utilizadas son muy sencillas y puede aplicarse con suma facilidad en cualquier contexto.

9.4.1.5 Resultados: Propuestas de metodológica: Análisis de resultados para la evaluación externa.

Como se mencionó en el capítulo 10.3.2 “Estrategia de Mejora Interna para centros escolares”, la Dirección Nacional de Educación está trabajando en la evaluación externa para los centros escolares, a la fecha de elaboración del presente trabajo dicha propuesta aún estaba en fase de desarrollo, se han realizado algunas propuestas pero no existe una propuesta definitiva aprobada por la alta dirección del Ministerio de Educación, por lo que solo se incluirá una propuesta de instructivo base que puede servir como punto de partida para establecer la guía de implementación correspondiente cuando la propuesta definitiva esté finalizada, la propuesta base para el instructivo para el análisis de resultados de la evaluación externa se muestra en el anexo 17.

FASE 2: Gestión de la mejora.

9.4.1.6 Resultados: Proceso de elaboración de las herramientas y guías para la gestión de la mejora.

Una vez se ha realizado el proceso de reflexión participativa se deben de priorizar aquellas áreas o fortalezas en las cuales trabajará el del centro escolar. Para realizar la priorización de áreas de mejora se recomendó la utilización de la matriz de priorización por criterios, utilizando tres criterios de priorización, de los tres criterios antes mencionados el centro escolar podrá seleccionar dos y se fijó uno, siendo este: ¿El solventar el área de mejora potencia los procesos de enseñanza – aprendizaje? o la acción a realizar mejorará los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Malla de indicadores Simplificada								
	Característica a medir	Indicador	Definición del indicador	Fórmula	Fuente de información	Responsable del Indicador	Periodicidad de la medida	Estándar
1	Asistencia del alumnado	<i>% de estudiantes que asisten a clase (%AS)</i>	Mide la proporción de alumnos y alumnas que asisten a clase en el centro educativo en relación al total de los matriculados	$\%AS = (EA \times 100) / EM$ en donde: EA =estudiantes asistentes; y EM = estudiantes matriculados	Registros de asistencia	Docentes y Dirección del centro educativo	Mensualmente	No menos del 90%
2	Sobre edad	<i>% de estudiantes con sobre edad (SE)</i>	Mide la proporción de alumnos y alumnas cuyas edades exceden la edad requerida para el nivel educativo en qué se encuentra en relación al total de matriculados	$SE = (EE \times 100) / EM$ en donde: EE = estudiantes que exceden la edad EM = estudiantes matriculados	Registros de estudiantes	Docentes y Dirección del centro educativo	Anualmente	No más del 5%
3	Repitencia	<i>% de estudiantes reprobados (RE)</i>	Mide la proporción de alumnos y alumnas que no alcanzaron la nota mínima para ser promovidos al nivel superior en relación al total de matriculados	$RE = (ER \times 100) / EM$ en donde: ER = estudiantes reprobados EM = estudiantes matriculados	Registros Académicos	Docentes y Dirección del centro educativo	anualmente	No más del 10%
4	Rendimiento por materia (RM) Desagregado por CE, sección, grado Sexos.	<i>% de estudiantes que han alcanzado el promedio de nota que refleja el nivel aceptable de su aprendizaje (%RM)</i>	Mide la proporción de alumnos y alumnas cuyo promedio de notas reflejan el nivel aceptable de sus aprendizajes en relación al total de matriculados	$\%RMi = (EA \times 100) / EM$ en donde: EA = estudiantes que alcanzan la nota promedio aprobación requerida. EM = estudiantes matriculados	Registros Académicos	Docentes y Dirección del centro educativo	Trimestral Mensual	No menos del 90%
5	Matricula	<i>% estudiantes matriculados por cada nivel (MA)</i>	Mide la proporción del número de alumnos y alumnas que han sido matriculados al inicio del año escolar, en cada nivel educativo	$MA = (EPN \times 100) / TE$ en donde: EPN = No de estudiantes matriculados por c/nivel TE = Número total de Estudiantes	Registro de matrícula	Dirección del Centro educativo	Anualmente	Mayor o igual de la matrícula del año anterior ($\geq 100\%$)
6	Deserción	<i>Número de estudiantes que han desertado del</i>	Mide la proporción de estudiantes que han desertado del centro	$DES = (ED \times 100) / EM$ en donde: ED = estudiantes	Controles de asistencia	Docentes y Dirección del Centro	Trimestralmente	No más del 10%

		<i>centro educativo (DES)</i>	educativo en comparación con los matriculados	desertores EM = estudiantes matriculados		Educativo		
7	Estudiantes en Riesgo de exclusión (dentro de la escuela)	<i>% de estudiantes que trabajan (%ET)</i>	Proporciona la relación entre los estudiantes que trabajan y los estudiantes totales matriculados en el CE	$\%ET = (ETR \times 100) / TE$ en donde: ETR= número de estudiantes que laboran TE = Número total de Estudiantes.	Preguntas o encuesta a estudiantes, Registro de matrícula	Dirección del centro educativo	Semestralmente	Mayor del 10%
8	Estudiantes por computadora	<i>Número de estudiantes por computadora (ECOM)</i>	Proporciona la relación de estudiantes por computadora en el Centro Escolar *Considerando computadoras disponibles para los alumnos	$ECOM = (TE) / NCOM$ en donde: TE= Número total de estudiantes, NCOM = Número de computadoras disponibles para los alumnos	Registro del número de computadoras, matrícula de estudiantes	Dirección del centro educativo	Anual	ND
9	Alumnos por docente	<i>Número de alumnos por docente (ADO)</i>	Proporciona la relación de número de alumnos por docente.	$ADO = TE / NTD$ en donde: TE= Número total de estudiantes, NTD= Número total de Docentes	Matrícula de estudiantes, listado de docentes	Dirección del centro educativo	Anual	ND
10	Alumnos aprobados en 9no. grado	<i>Tasa de aprobación en noveno grado (TAN)</i>	Proporción del número de alumnos aprobados en el 9no. grado.	$TAN = (AAN \times 100) / TAM$ En donde: AAN= Número de alumnos aprobados en 9no. grado, TAM= total de alumnos matriculados en 9no. grado	Matrícula de estudiantes, listado de docentes	Dirección del centro educativo	Anual	ND
11	Alumnos aprobados en bachillerato	<i>Tasa de graduación de bachillerato (GB)</i>	Proporción del número de alumnos aprobados en bachillerato.	$GB = (AAB \times 100) / TAM$ En donde: AAB= Número de alumnos aprobados en Bachillerato, TAM= total de alumnos matriculados en último año de bachillerato	Matrícula de estudiantes, listado de docentes	Dirección del centro educativo	Anual	ND

Tabla 4: Malla de indicadores relevantes en para los centros escolares

La priorización contribuirá a que los centros escolares centren su atención en aquellas áreas de mejora que potencien la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. Una vez la Escuela ha decidido qué fortalezas va a potenciar o bien qué oportunidades de mejora va a trabajar es necesario planificar las actividades, se recomendaron dos vías:

1. Elaborar un plan de mejora.
2. Integrar la planificación de fortalezas y oportunidades de mejora en la planificación de la Escuela.

Ambos mecanismos son factibles para la escuela pero se recomienda tomar en consideración lo siguiente:

- Para Escuelas Pequeñas no es recomendable generar un esfuerzo adicional y por lo tanto se recomienda integrar en la planificación de la Escuela las Fortalezas y Oportunidades de Mejora en las que va a trabajar durante el año considerado.
- En Escuelas Grandes o Institutos se recomienda elaborar un plan de mejora y extraer de ese plan de mejora las actividades a realizar durante el año considerado.

La elaboración o no de un plan de mejora es flexible y será la escuela quien tome la decisión de la mejor manera de realizar el proceso. Una consideración adicional a la hora de planificar, es el hecho de que las herramientas contempladas en el procesos de reflexión participativa, tienen diferentes tiempos de realización en los centros escolares, esto dificulta el procesos de planificación, por lo que se recomienda tener un plan de mejora flexible (en los casos que aplique) que pueda ser actualizado a medida que surjan nuevas oportunidades de mejora provenientes del proceso de reflexión participativa que se desarrolla en diferentes periodos del año escolar, así por ejemplo todas las escuelas inician con la realización de la autoevaluación la cual puede ser total o por partes y una vez se tengan las fortalezas así como las oportunidades de mejora priorizadas se recomienda proceder a planificar las actividades incorporándolas al plan de mejora o bien al plan de la escuela según sea el caso, a medida surjan nueva oportunidades de mejora como resultado de la aplicación de las herramientas complementarias, los planes se actualizarán con estos nuevos insumos. Cuando ya se cuenta con oportunidades de mejora identificadas y planificadas hay que comenzar una segunda etapa que consiste en trabajar en dichas áreas para transformar esas oportunidades en acciones concretas, las cuales al implementarse contribuirán a una mejora

sistemática del centro escolar, es a este proceso se le denominó: Gestión de la mejora, el proceso a seguir para lograr lo antes mencionado se muestra en la figura 24.

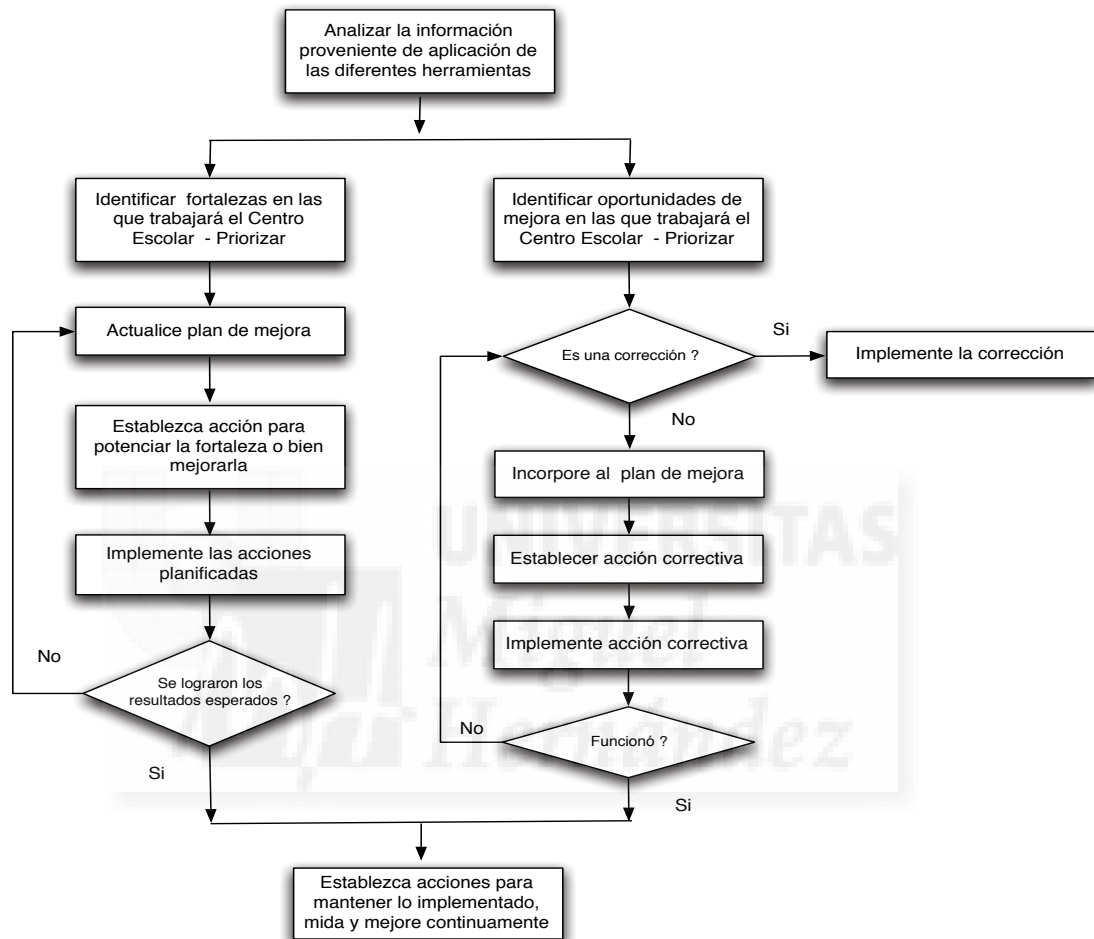


Figura 24: Proceso de gestión de la mejora

FASE 3: Difusión de buenas prácticas.

9.4.1.7 Resultados: Proceso de elaboración de las herramientas y guías para la difusión de buenas prácticas.

Las buenas prácticas fueron definidas como: *“Acción o conjunto de acciones exitosas que han sido implementadas en las escuelas con la finalidad de resolver un problema (oportunidad de mejora,*

mejorar el clima laboral, o bien generar mejoras en los procesos de enseñanza y aprendizaje, programas insignia o en el área administrativa”.

Cuando el centro escolar implementa acciones de mejora en el centro escolar, estas pueden producir mejoras significativas en los procesos de enseñanza y aprendizaje, minimizar o eliminar la (s) causa(s) de problemas que están causando desviaciones en los diferentes procesos, o bien las acciones pueden mejorar los indicadores de resultados, entre otros. Estas experiencias exitosas son muy valiosas para el proceso de mejora institucional y al ser sistematizadas y posteriormente difundidas pueden fomentar el aprendizaje compartido entre diferentes centros escolares, direcciones departamentales o bien con gerencias y direcciones del MINED.

Para facilitar la identificación de las buenas prácticas, se establecieron una serie de criterios siendo estos:

1. Qué suponga una mejora notable en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, clima laboral, aplicación de programas insignia o resultados de la escuela.
2. Qué tengan repercusión, qué generen cambio.
3. Qué tenga resultados comprobables: Qué se base en datos o evidencias contrastables, tanto para justificar su realización así como para demostrar sus resultados.
4. Qué sea sistemática. Qué sea planificada, y se cuente con un mecanismo de medición de resultados (indicadores u otros).
5. Qué parta de una necesidad, manifiesta o latente, sentida por los miembros de la comunidad educativa.
6. Qué sean experiencias motivadoras para el equipo que las desarrolla.
7. Qué tenga garantías de continuidad. La buena práctica ha de ser sostenible (económica, organizativa y técnicamente) a largo plazo, hasta que se mejore o reemplace por otra.
8. La buena práctica tiene resultados demostrables y puede ser replicada por otras escuelas.

El proceso para la identificación y difusión de las buenas prácticas se muestra en la figura 25.

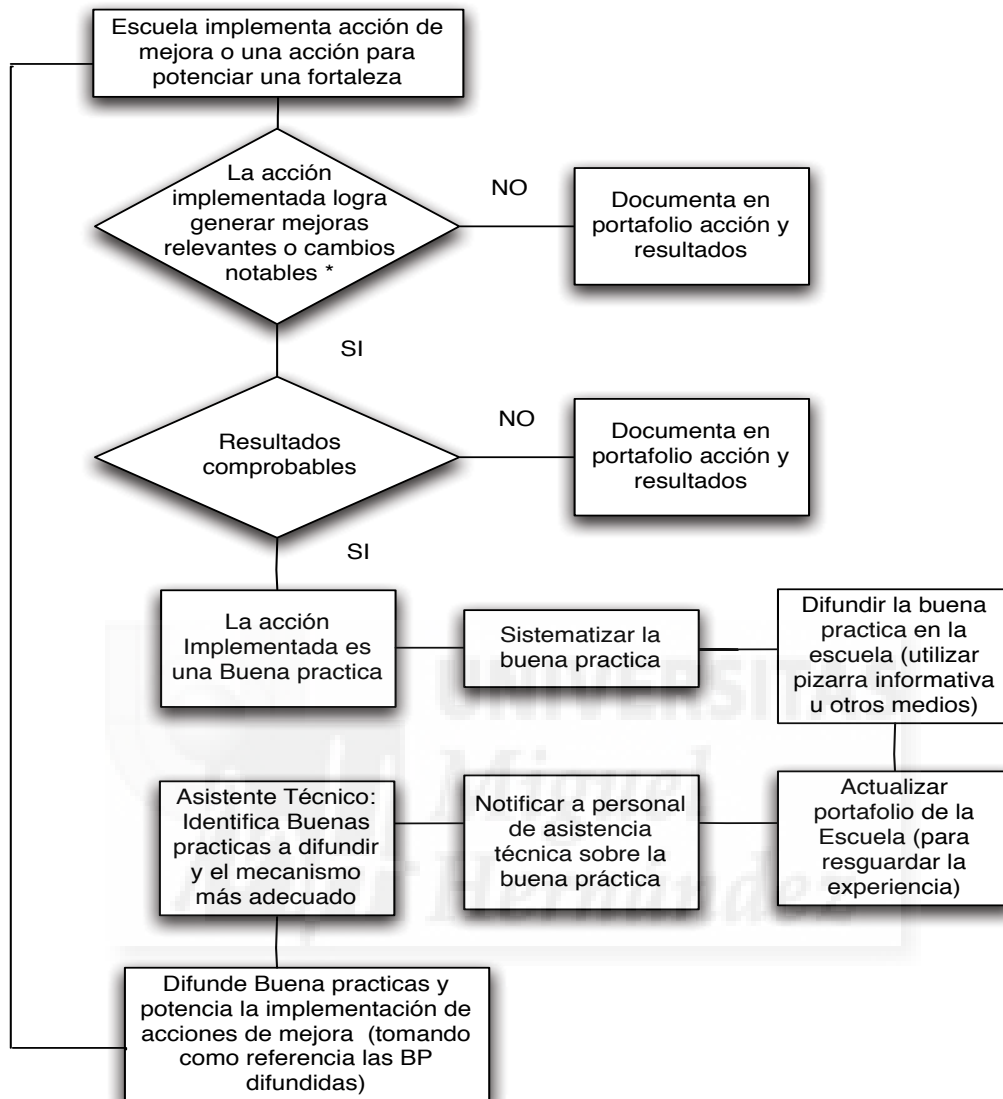


Figura 25: Proceso de identificación y difusión de las buenas prácticas realizadas en la escuela.

En base al proceso mostrado en la figura 25 se procedió a elaborar el procedimiento respectivo, los formatos para la documentación (*sistematización*) de las buenas prácticas, así como recomendaciones para la difusión de dichas prácticas exitosas, dicha información está contenida en la guía para la difusión de buenas prácticas. La guía antes mencionada recomienda algunos mecanismos para difundir las buenas prácticas entre los que podemos mencionar:

Interno (Escuela):

- *Periódico mural.*

- *Charlas expositivas.*
- *Folletos.*
- *Páginas web de escuelas*
- *Correo electrónico.*

Externo (*otras Escuelas, DDE, MINED*):

- *Correo electrónico.*
- *Portales WEB institucionales.*
- *En intercambios (redes, reuniones para difundir buenas prácticas, congresos).*
- *Tours docentes.*
- *Boletines o folletos informativos.*

La “Guía para la identificación y difusión de las buenas prácticas realizadas en las escuelas”, se muestra en el 19.

9.4.1.8 Resultados: Proceso de validación de la estrategia de mejora interna para centros escolares.

Cuando la estrategia estaba completa se procedió a contextualizarla, pues hay que recordar que la propuesta inicial se realizó para el contexto de escuelas grandes en zonas urbanas, la contextualización solo abarcó las guías e instrumentos requeridos en la reflexión participativa del centro escolar, esto debido a que los documentos elaborados para implementar las fases dos y tres de la estrategia no requerían ser validados.

La etapa de validación pretendía conocer las opiniones del personal de diferentes agentes educativos y así en base a las opiniones recopiladas poder realizar ajustes en la estrategia, es importante mencionar que en esta etapa el esfuerzo se concentró en validar las herramientas que componen la reflexión participativa (FASE 1), las herramientas elaboradas para las fases dos y tres no requerían ser contextualizadas y fueron validadas por personal del MINED.

Para poder desarrollar las actividades antes mencionadas los consultores realizaron visitas a diferentes centros escolares y en muchos casos realizaron pruebas piloto en las cuales aplicaron

en los centros escolares, los diferentes instrumentos contemplados en la fase de reflexión participativa.

Ejemplos de instrumentos de autoevaluación validados en centros escolares se muestran en el anexo 20.

9.4.2 Resultados: Elaboración de documentos asociados a la implementación del Sistema de Calidad para Direcciones Departamentales de Educación.

9.4.2.1 Resultados: Documentación y mejora de procesos en las Direcciones Departamentales de Educación.

Una de las primeras áreas que se trabajó a nivel de Direcciones Departamentales de Educación fue la relacionada con los procesos, para ello inicialmente se elaboró un inventario que permitió identificar qué procesos se desarrollaban en dichas dependencias, el inventario de procesos elaborado se muestra a continuación

Logística:

	Procedimiento
PDLLLO-01	Asignación de combustible
PDLLLO-02	Liquidación de combustible
PDSSLO-03	Asignación de combustible para motocicleta
PDSSLO-04	Mantenimiento preventivo y correctivo

Infraestructura:

	Procedimiento
PDSSIN-01	Inspección de bienes inmuebles para arrendamiento de centros educativos
PDSSIN-02	Inspección de bienes inmuebles arrendados para centros educativos
PDSSIN-03	Inspección de inmuebles para reparaciones menores
PDSSIN-04	Inspección de bienes inmuebles para construcción de centros escolares

Administrativos:

	Procedimiento
PDLLAD-01	Legalización del consejo directivo escolar
PDLLAD-02	Formulación del presupuesto
PDLLAD-03	Liquidaciones
PDLLAD-04	Legalización para dejar sin efecto la personería jurídica por cierre definitivo.
PDLLAD-05	Legalización para dejar sin efecto la personería jurídica por cambio de organismo.
PDLLAD-06	Legalización por sustitución de miembros
PDLLAD-07	Legalización por finalización de periodo.

Activo Fijo:

	Procedimiento
PDLLPL-01	Activo fijo: registro, descargo, traslado y verificación de bienes en centros escolares.
PDLLPL-02	Activo fijo: Verificación de bienes en la Dirección Departamental
MDLLPL-01	Manual de Codificación del Activo Fijo

Planificación:

	Procedimiento
PDSSPL-01	Elaboración, divulgación y seguimiento de Plan Operativo Anual (POA)

Bodega:

	Procedimiento
PDLLBO-01	Entrega de materiales de bodega a centros escolares SIN REGISTRO KARDEX
PDLLBO-02	Entrega de materiales de bodega a centros escolares CON REGISTRO KARDEX
PDLLBO-03	Entrega de materiales en bodega
PDLLBO-04	Recepción de materiales en bodega
PDLLBO-05	Recepción de materiales en bodega en concepto de donaciones

PDLLBO-06	Elaboración de acta de recepción
-----------	----------------------------------

Pagaduría:

	Procedimiento
PDSSPG-01	Pago de viáticos
PDSSPG-03	Transferencias de fondos a organismos (DCE, ACE, CECE, CIE)
PDLLPG-02	Informe de transferencia de caja, Libro de banco, conciliaciones bancarias
PDLLPG-04	Pago de servicios básicos (telefonía)
PDLLPG-05	Pago de servicios básicos (energía eléctrica)
PDLLPG-06	Pago de servicios básicos (Anda)
PDLLPG-07	Transferencia de Salarios Educo

Desarrollo Humano:

	Procedimiento
PDSSDH-01	Elaboración de Planillas
PDSSDH-02	Requerimiento de fondos para el pago de planillas
PDLLDH-03	Inscripción al escalafón, elaboración de carpeta y carnet
PDLLDH-04	Elaboración de constancias de tiempo de servicio y salario de docentes fallecidos.
PDLLDH-05	Entrega de cancelaciones de préstamos de personal docente y administrativo
PDLLDH-06	Elaboración y entrega de constancias de tiempo de servicio (Casos Especiales)
PDSSDH-07	Traslados
PDLLDH-08	Contratación de docentes Educo a las ACE
PDSSDH-09	Destacamentos
PDSSDH-10	Nombramiento por fallo
PDSSDH-11	Ascenso escalafonario de personal administrativo
PDSSDH-12	Nombramiento Interino
PDSSDH-13	Ascenso escalafonario agregado de docentes
PDSSDH-14	Ascenso escalafonario de docentes

PDLLDH-15	Elaboración y entrega de constancias de salario
PDLLDH-16	Elaboración de Acuerdos
PDLLDH-17	Elaboración y entrega de constancias de salario
PDLLDH-18	Entrega de cancelaciones de préstamos de personal docente administrativo

Asistencia técnica:

	Procedimiento
PAT-01	Planificación de visitas a los centros escolares.
PAT-02	Elaboración de la caracterización del centro escolar y plan de atención diversa
PAT-03	Realización de la asistencia técnica a los centros escolares

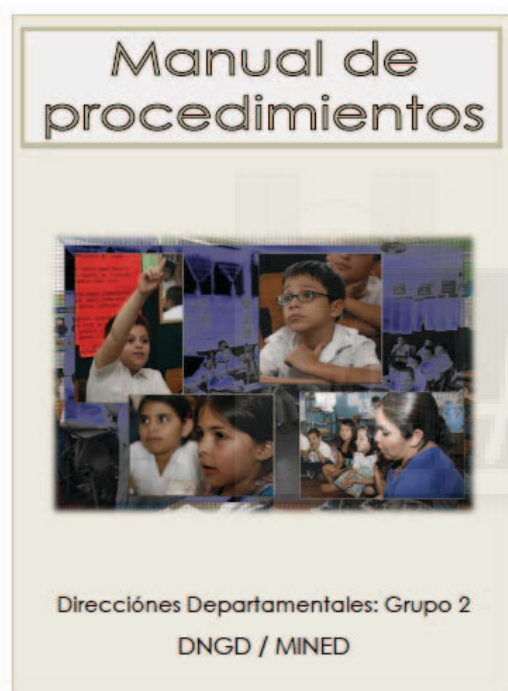
Una vez se contaba con el inventario de procesos fue necesario establecer un procedimiento para la documentación, aprobación, registro y distribución de documentos, por lo que se elaboró el procedimiento “elaboración y control de documentos y registros”, este documento es totalmente compatible con lo establecido en la normativa ISO 9001 en cuanto a la documentación de procesos, lo anterior para estar en concordancia con lo establecido en dicha norma ante futuras certificaciones. El procedimiento “Elaboración y control de documentos” se muestra en el anexo 21. Además se revisó la estructura orgánica de las direcciones departamentales y se estableció un organigrama general para estas.

Basándose en el inventario de procesos previamente elaborados así como en lo establecido en el procedimiento “elaboración y control de documentos y registros”, se realizó la documentación de los diferentes procesos administrativos que se desarrollan en dichas direcciones, los procedimientos resultantes se agruparon en el manual de procesos para las direcciones departamentales. Hay que recordar que se elaboraron 4 manuales de procesos ya que las 14 direcciones departamentales fueron distribuidas en cuatro grupos, esto de acuerdo a las características propias de las direcciones departamentales, la figura 26 muestra la portada e índice de un manual de procedimientos elaborado para las direcciones departamentales¹⁷.

¹⁷ En el presente trabajo no se incluyen los manuales de procedimientos debido al gran volumen de estos.

Además se documentaron y revisaron los procedimientos administrativos que se realizan a nivel de centros escolares, esto para que hubiese sincronía y continuidad con los procesos que se realizan a nivel de direcciones departamentales. Para realizar la documentación de procesos se segmentaron los centros escolares en:

- Centros escolares grandes: Más de 25 docentes.
- Centros escolares medianos: de 24 hasta 6 docentes.
- Centros escolares pequeños: 5 docentes o menos.



Índice General:

Contenido:	No.
Organigramas Generales de la Dirección Departamental	1
Procedimientos: Desarrollo Humano	2
Procedimientos: Administrativos	3
Procedimientos: Pagaduría	4
Procedimientos: Logística	5
Procedimientos: Infraestructura	6
Procedimientos: Egresos	7
Procedimientos: Activo Fijo	8
Procedimientos: Bodega	9
Procedimientos: Planificación	10
Perfiles de Puesto Genéricos	11

Figura 26: Portada e índice de manual de procedimientos para las Direcciones Departamentales de Educación.

En esta proceso se consideraron las tres modalidades CDE (Centros administrados por consejo directivo escolar), CECE (Centros administrados por un consejo educativo católico escolar), ACE (Centros escolares administrados por una asociación comunal para la educación).

La figura 27 muestra la portada e índice del consolidado de manuales de procedimientos elaborado para los centros escolares.


 <p>Programa de fortalecimiento a la Educación Básica EQUIP2, El Salvador</p>  <p>MANUAL DE PROCESOS DE ESCUELAS TIPO Quinto informe en el marco del proyecto: Fortalecimiento a las Direcciones Departamentales de Educación y Dirección Nacional de Gestión Departamental, en el Marco de una Gestión Descentralizada 30 de Abril 2012</p>		<p>Índice.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th style="text-align: right;">Pág.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Procedimientos Validados para Centros Escolares con más de 25 docentes (Aplica a Centros Escolares medianos y Grandes)</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Procedimientos Validados para Centros Escolares Unidocentes y Centros Escolares con 2 a 5 docentes.</td> <td style="text-align: right;">74</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Procedimientos Originales antes de la validación para Centros Escolares con más de 25 docentes (Aplica a Centros Escolares medianos y Grandes).</td> <td style="text-align: right;">149</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Procedimientos Originales antes de la validación para Centros Escolares Unidocentes y Centros Escolares con 2 a 5 docentes.</td> <td style="text-align: right;">225</td> </tr> </tbody> </table>				Pág.	1	Procedimientos Validados para Centros Escolares con más de 25 docentes (Aplica a Centros Escolares medianos y Grandes)	3	2	Procedimientos Validados para Centros Escolares Unidocentes y Centros Escolares con 2 a 5 docentes.	74	3	Procedimientos Originales antes de la validación para Centros Escolares con más de 25 docentes (Aplica a Centros Escolares medianos y Grandes).	149	4	Procedimientos Originales antes de la validación para Centros Escolares Unidocentes y Centros Escolares con 2 a 5 docentes.	225
		Pág.																
1	Procedimientos Validados para Centros Escolares con más de 25 docentes (Aplica a Centros Escolares medianos y Grandes)	3																
2	Procedimientos Validados para Centros Escolares Unidocentes y Centros Escolares con 2 a 5 docentes.	74																
3	Procedimientos Originales antes de la validación para Centros Escolares con más de 25 docentes (Aplica a Centros Escolares medianos y Grandes).	149																
4	Procedimientos Originales antes de la validación para Centros Escolares Unidocentes y Centros Escolares con 2 a 5 docentes.	225																

Figura 27: Portada e índice de manual de procedimientos para los centros escolares.

9.4.2.2 Resultados: Formación y capacitación a equipos de mejor y equipos rectores en las Direcciones Departamentales de Educación.

Como pilar fundamental para iniciar con las actividades de mejora continua en las direcciones departamentales, se crearon los equipos rectores y equipos de mejora (ver figura 28), la función principal de ambos equipos era potenciar acciones de mejora de la calidad a nivel de los diferentes procesos y servicios que ofrece la dirección departamental, estos equipos recibieron una formación muy variada en diversas temáticas relacionadas a la gestión de la calidad, para la realización de las jornadas de formación las direcciones departamentales se agruparon en cuatro zonas geográficas y se proporcionó formación a dichos equipos en base al siguiente detalle:

- Equipos de mejora 6 jornadas formativas en cada una de las zonas geográficas, haciendo un total de 24 jornadas.

- Equipos rectores 4 jornadas formativas en cada una de las 4 zonas geográficas, haciendo un total de 16 jornadas.

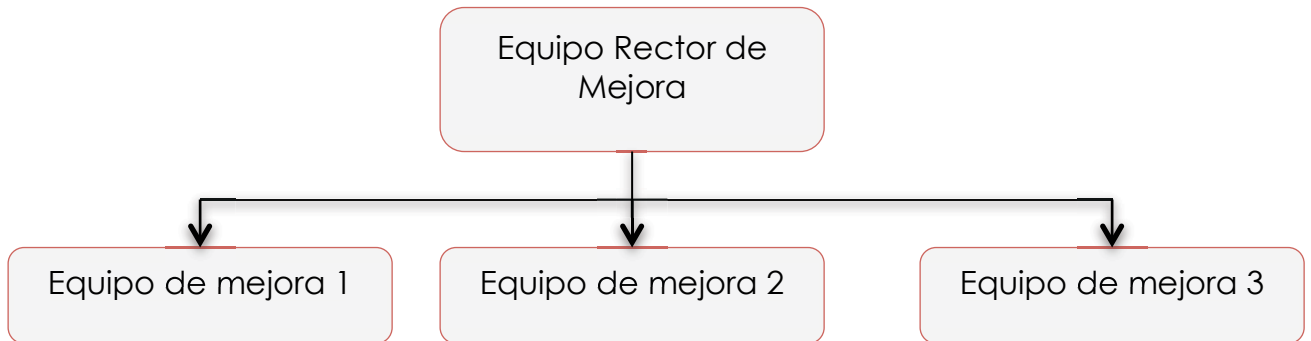


Figura 28: Estructura de equipo rector y equipos de mejora en las direcciones departamentales.

Formación a equipos de mejora: La temática desarrollada en las jornadas formativas con equipos de mejora fue la siguiente:

No	Temática	Número de asistentes totales por jornada (considerando las 4 zonas)
1	Módulo 1: Generalidades sobre la gestión de calidad <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos. • Mejora continua. • Herramientas de mejora continua. • Modelos de gestión de calidad. 	510
2	Módulo 2: Gestión por procesos. <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos de la gestión por procesos. • Documentación de procesos. • Mejora de procesos. • Elaboración de procedimientos según la norma ISO 9001 	450
3	Módulo 3: Gestión de indicadores. <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos • Proceso, indicador y estándar. 	501

	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de indicadores. • Análisis de indicadores 	
4	<p>Módulo 4: Planificación de la mejora.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principios de mejora continua. • Como identificas oportunidades de mejora. • Técnicas de priorización. • Elaboración y monitoreo a planes de mejora. 	510
5	Metodologías para solución de problemas.	490
6	Trabajo en equipo y conducción de reuniones	502
Promedio de asistencia		492 personas capacitadas por jornada

En promedio se capacitaron 492 personas (en total) pertenecientes a equipos de mejora de las Direcciones Departamentales de Educación.

Formación a equipos de rectores: La temática desarrollada en las jornadas formativas con equipos de mejora fue la siguiente:

No	Temática	Número de asistentes totales por jornada (considerando las 4 zonas)
1	<p>Módulo 1: Generalidades sobre la gestión de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos. • Mejora continua. • Herramientas de mejora continua. • Modelos de gestión de calidad. 	60
2	<p>Módulo 2: Liderazgo y manejo de reuniones</p> <ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo. • Trabajo en equipo. • Organización y desarrollo de reuniones. • Monitoreo a los acuerdos tomados. 	75
3	Mejora continua:	70

	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas básicas para la mejora continua. Metodologías para solucionar problemas. Análisis de indicadores de gestión 	
4	Planificación de la mejora. <ul style="list-style-type: none"> Técnicas de priorización. Plan de mejora de la dirección departamental Elaboración y monitoreo a proyectos de mejora 	80
	Promedio de asistencia	71 personas capacitadas por jornada

En promedio se capacitaron 71 personas (en total) pertenecientes a equipos de mejora de las Direcciones Departamentales de Educación.

La formación dirigida a equipos rectores así como a equipos de mejora facilitó el trabajo en lo referente a la gestión de la calidad en las Direcciones Departamentales de Educación.

9.4.2.3 Resultados: Documentación adicional elaborada

9.4.2.3.1 Requerimientos de Calidad para las Direcciones Departamentales de Educación: La autoevaluación de las direcciones departamentales será realizada por el equipo rector quienes podrán convocar al personal que ellos estimen conveniente para la realización de la jornada de autoevaluación, este proceso se realizará anualmente y para ello se utilizará el formato denominado Requerimientos de Calidad para las Direcciones Departamentales de Educación el cual es mostrado en el anexo 22.

9.4.2.3.2 Guía para la asistencia técnica: Aunque lo referente a la asistencia técnica será abordado por un consultor independiente (contratado por MINED), durante el presente trabajo se elaboraron las bases para la construcción de una guía para la realización de la asistencia técnica, esto facilitará el proceso antes mencionado puesto que se contará con una propuesta inicial, el documento elaborado se muestra en el anexo 23.

9.4.2.3.3 Malla de indicadores de la Dirección Departamental de educación así como del mapa de riesgo:

Con la finalidad de monitorear los resultados en los diversos procesos que desarrolla la Dirección Departamental de Educación se elaboró una propuesta de malla de indicadores la cual deberá de ser revisada en forma periódica por el equipo rector, como derivado de dicha revisión se establecerán las correspondientes acciones de mejora para eliminar las causas que han provocado desviaciones en los procesos o están impidiendo obtener los resultados deseados.

Además se contará con mapa de riesgo que básicamente es una malla de indicadores que permite visualizar aquellos centros escolares que no están alcanzando los resultados previstos, presentan desviaciones en sus procesos o bien tienen algún tipo de problema que afecta la labor educativa, esta malla deberá ser analizara por la alta dirección de la DDE así como por el equipo rector, con la finalidad de establecer las acciones de mejora pertinentes. La malla de indicadores de la DDE, así como los indicadores contemplados para elaborar el mapa de riesgo se muestran en el anexo 24.

9.4.3 Resultados: Implementación de la estrategia en centros escolares así como en Direcciones Departamentales de Educación.

9.4.3.1 Resultados: Implementación de la estrategia en centros escolares.

La implementación de la estrategia de mejora interna para los centros escolares aún se encuentra en una fase temprana de implementación, para el 2013 el MINED está preparando las condiciones para realizar una implementación de la estrategia de mejora interna a nivel nacional, para ello se comenzó con una fase formativa y una implementación piloto en una muestra de 500 centros escolares.

La finalidad de la fase formativa era proporcionar las competencias necesarias a los equipos directivos, personal de asistencia técnica así como a otros agentes educativos, esto para facilitar la implementación de la estrategia de mejora interna en los centros escolares, en esta fase se realizaron una serie de jornadas en las cuales se ofrecieron seminarios con temáticas relativas a la gestión de calidad así como en lo referente a la estrategia de mejora interna diseñada.

Una de las primeras actividades realizadas en la fase formativa fue el establecer los centros escolares que participarían en la implementación de la estrategia de mejora interna, para ello el personal de la gerencia de existencia técnica de MINED estableció una muestra de 500 centros escolares (considerando diversos contextos) en los cuales se implementaría la estrategia de mejora interna (fase piloto), el listado de los centros escolares participantes en el proceso se muestra en el anexo 25.

Para realizar la fase formativa, se planificaron dos tipos de jornadas:

1. Jornadas tipo 1: dirigidas a equipos directivos de los centros escolares y personal de asistencia técnica.
2. Jornadas tipo 2: dirigidas a agentes educativos (personal docente, representación de padres y madres de familia y representación estudiantil).

Para la realización de las jornadas se contrataron consultores independientes, uno por cada uno de los contextos definidos (por MINED), además se contrató un consultor adicional para la formación dirigida a equipos directivos, a este equipo se le denominó "Equipo implementador". El detalle del personal capacitado en las diferentes jornadas realizadas se muestra a continuación:

Formación a Equipos directivos y personal de asistencia técnica (Jornadas tipo 1):

El Detalle de las jornadas formativas (Tipo 1) desarrolladas se muestra a continuación:

Jornadas 1,2 y 3:

No. Jornada	Temática	Número de jornadas por departamento	Total de jornadas desarrolladas (14 departamentos)
1	Liderazgo y trabajo en equipo / organización del tiempo	1	14
2	Modelos de calidad / Mejora continua	1	14

	y mecanismos para solución de problemas		
3	Gestión de procesos educativos y administrativos / indicadores de gestión	1	14
Total de jornadas desarrolladas			42

No. Jornada	Temática	Número de jornadas por zona geográfica (4)	Total de jornadas desarrolladas
4	Vinculación de la asistencia técnica con la estrategia de mejora interna (taller) – Jornada con asistentes técnicos	1	4
5	La gestión de la mejora desde la óptica de la asistencia técnica	1	4
Total de jornadas desarrolladas			8

Personal de equipos directivos así como de asistencia técnica capacitados¹⁸:

No. Jornada	Temática	Asistencia			
		Asistencia de equipos directivos	Asistencia de personal de asistencia técnica	Asistencia Total	% cumplimiento de asistencia
1	Liderazgo y trabajo en equipo / organización del tiempo	377	85	462	80.8%
2	Modelos de calidad /	313	79	392	68%

¹⁸ La meta de asistencia para las jornadas 1,2 y 3 era 500 asistentes de equipos directivos y 75 asistentes técnicos (por jornada) haciendo un total de 575 participantes en total, para las jornadas 4 y 5 la meta de asistencia era de 75 participantes en total (por jornada).

	Mejora continua y mecanismos para solución de problemas				
3	Gestión de procesos educativos y administrativos / indicadores de gestión	338	75	413	71.8%
4	Vinculación de la asistencia técnica con la estrategia de mejora interna (taller) – Jornada con asistentes técnicos	-	159	159	212%
5	La gestión de la mejora desde la óptica de la asistencia técnica	-	213	213	284%

Formación dirigida a agentes educativos (Jornadas tipo 2):

A diferencia de las jornadas tipo 1 las cuales estaban dirigidas a los equipos directivos de los centros escolares así como al personal de asistencia técnica, las jornadas tipo 2 estaban dirigidos a diferentes agentes educativos (padres y madres, alumnado, personal de los centros escolares) y fueron organizadas por contexto, esto debido a qué las herramientas a utilizar en la estrategia de mejora interna tenían variantes de acuerdo al contexto para el qué fueron elaboradas.

El Detalle de las jornadas formativas (Tipo 2) desarrolladas en cada uno de los diferentes contextos se muestra a continuación:

No. Jornada	Temática	Número de jornadas por departamento	Total de jornadas desarrolladas (14 departamentos)
1	Gestión de la calidad – Reflexión participativa	1	14
2	Planes de mejora	1	14

Total de jornadas desarrolladas	28
---------------------------------	-----------

Talleres:

No. Jornada	Temática	Número de jornadas por zona geográfica	Numero de zonas geográficas consideradas	Total de jornadas desarrolladas
3	Difusión de buenas prácticas (taller con agentes educativos y personal de asistencia técnica)	1	4	4
4	Caracterización de los centros escolares y plan de atención diversa (taller con asistentes técnicos)	1	4	4
Total de jornadas desarrolladas				8

Para la jornada 3 y 4 los 14 departamentos se distribuyeron en cuatro zonas geográficas y se realizó una jornada por zona haciendo un total de 8 jornadas en total

El detalle de actividades mostradas anteriormente era el mismo para todos los contextos considerados en el proyecto.

Personas capacitadas en el contexto de escuelas grandes en zonas urbanas y zonas con vulnerabilidad social.

Escuelas grandes en zonas urbanas y zonas con vulnerabilidad social					
No. Jornada	Temática	Asistencia			
		Agentes educativos	Personal de asistencia técnica	Participantes esperados	% cumplimiento de asistencia
1	Gestión de la calidad –	155	0	250	62%

	Reflexión participativa				
2	Planes de mejora	141	0	250	56%
3	Difusión de buenas prácticas (taller)	120	0	250	48%
4	Caracterización de los centros escolares (Taller con asistentes técnicos y agentes educativos)	131	50	250	72%
5	Plan de atención diversa (Taller con asistentes técnicos)	0	90	75	120%

La cantidad de participantes totales esperados fue tomada de los términos de referencia elaborados para la contratación de los consultores independientes.

Personas capacitadas en el contexto de zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas.

Escuelas en zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas.					
No. Jornada	Temática	Asistencia			
		Agentes educativos	Personal de asistencia técnica	Participantes esperados	% cumplimiento de asistencia
1	Gestión de la calidad – Reflexión participativa	129	0	250	51%
2	Planes de mejora	91	0	250	36%
3	Difusión de buenas prácticas (taller)	105	0	250	42%
4	Caracterización de los centros escolares (Taller con asistentes técnicos y agentes educativos)	105	40	250	58%
5	Plan de atención diversa	0	60	75	80%

	(Taller con asistentes técnicos)				
--	----------------------------------	--	--	--	--

Personas capacitadas en el contexto de escuelas Iniciales, parvularia y centros educativos con parvularia y básica en zonas urbanas.

Escuelas iniciales, parvularia y centros educativos con parvularia y básica en zonas urbanas.					
No. Jornada	Temática	Asistencia			
		Agentes educativos	Personal de asistencia técnica	Participantes esperados	% cumplimiento de asistencia
1	Gestión de la calidad – Reflexión participativa	115	0	250	46%
2	Planes de mejora	95	0	250	38%
3	Difusión de buenas prácticas (taller)	120	0	250	48%
4	Caracterización de los centros escolares (Taller con asistentes técnicos y agentes educativos)	130	50	250	60%
5	Plan de atención diversa (Taller con asistentes técnicos)	0	76	75	101%

Personas capacitadas en el contexto de escuelas Inclusivas de tiempo pleno.

Escuelas dentro de la modalidad de tiempo pleno e Inclusividad. En este contexto solo se realizaron cuatro jornadas, ver temas en recuadro.					
No. Jornada	Temática	Asistencia			
		Agentes educativos	Personal de asistencia	Participantes esperados	% cumplimiento

			técnica		de asistencia
1	Gestión de la calidad – Reflexión participativa	99	0	250	39.7%
2	Planes de mejora	125	0	250	50%
3	Difusión de buenas prácticas (taller)	140	0	250	56%
4	Caracterización de los centros escolares y plan de atención diversa	150	0	250	60%

Los datos del contexto de encierro no fueron proporcionados debido a que dicha información, está clasificada como información restringida por parte de MINED.

Posterior a la fase formativa, los centros escolares iniciarán su proceso de reflexión participativa el cual está programado a iniciarse (según el MINED) durante la semana de reflexión pedagógica que se desarrolla en los centros escolares en el mes de junio.

9.4.3.2 Resultados: Implementación de la estrategia en las Direcciones Departamentales de Educación.

Al finalizar el diseño del sistema de gestión de calidad, a nivel de Direcciones Departamentales de Educación se contaba con los equipos de rectores y de mejora debidamente formados en temas relativos a la gestión de la calidad, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros.

Por lo que una de las primeras actividades realizadas con los equipos rectores fue el establecer un plan de mejora de la Dirección Departamental de educación, así cada equipo elaboró su respectivo plan de mejora, el cual sería la base de su actuación en materia de calidad a lo largo del año lectivo, como resultado de esta actividad se contaron con 14 planes de mejora (uno por dirección departamental), un ejemplo de plan de mejora elaborado por la Dirección Departamental de San Vicente se muestra en el anexo 26.

Es importante resaltar que para la elaboración del plan de mejora los equipos realizaron diversas consultas internas y en centros escolares, analizaron indicadores, quejas y recomendaciones recopiladas a través de buzones de sugerencia entre otros.

Inicialmente en los equipos rectores estaban compuestos solo por personal administrativo de las Direcciones Departamentales de Educación por lo que su enfoque a la hora de identificar oportunidades de mejora era puramente administrativo, razón por la cual se sugirió incorporar en los equipos rectores de cada Dirección Departamental una representación de directores de centros escolares, esto para propiciar un mayor enfoque al área académica que es la razón de ser del ministerio de educación. En la actualidad los 14 equipos rectores cuentan con 2 o 3 miembros que son directores de centros escolares, ellos proporcionan insumos sobre los procesos que se realizan en la Dirección Departamental y que impactan los centros escolares, además ayudan a identificar oportunidades de mejora en el ámbito pedagógico.

Los equipos de mejora y equipos rectores han potenciado fuertemente el proceso de mejora continua a nivel de las Direcciones Departamentales de Educación y en sus primeros seis meses de operación habían realizado más de 110 acciones de mejora, un consolidado de acciones de mejora (realizadas por equipos de mejora) fue proporcionado por la dirección nacional de gestión departamental y se muestra en el anexo 27.

Sistema de atención a quejas reclamos y sugerencias:

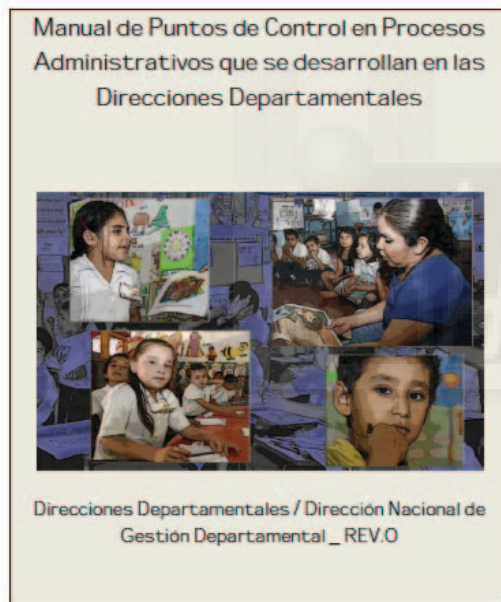
Los equipos de mejora han implementado la utilización de diferentes instrumentos para recopilar las percepciones de los usuarios en lo relativo a las quejas reclamos y sugerencias, esto para identificar fortalezas u oportunidades de mejora en los procesos que se realizan en las direcciones departamentales o bien a nivel de centros escolares, entre los instrumentos antes mencionados podemos citar como ejemplos:

- Cada Dirección Departamental cuenta con buzones de sugerencia.
- 8 direcciones departamentales tienen dentro de su personal a una persona encargada de atención al usuario.

- De forma periódica se realizan encuestas de satisfacción o grupos de enfoque para conocer la percepción del personal que labora en el centro escolar respecto a los servicios que presta la Dirección Departamental de educación.

Gestión por procesos:

Actualmente las direcciones departamentales cuentan con todos sus procesos administrativos debidamente documentados, además para cada procesos se establecieron los puntos de control e indicadores respectivos, esta información se encuentra recopilada en el “Manual de Puntos de Control en Procesos Administrativos que se desarrollan en las Direcciones Departamentales”.



Manual de Puntos de Control en Procesos Administrativos que se desarrollan en las Direcciones Departamentales”.

Cartas de servicio: los equipos de mejora y equipos rectores han recibido formación en lo relativo a la elaboración de cartas de servicio esto mediante el programa de asistencia técnica llamado “Gestión de calidad en la administración pública”, el cual es financiado por la Agencia de cooperación Española (AECID). Pero las direcciones departamentales aún no han



elaborado las cartas de servicio correspondientes.

Mallas de indicadores: actualmente todas las direcciones departamentales cuentan con una malla de indicadores, aunque los mapas de riesgos (centros escolares con oportunidades de mejora relevantes) aún están en proceso de construcción, las mallas de indicadores propuestos se muestran en el anexo 24.

Asistencia técnica: La asistencia técnica ha comenzado un proceso de readecuación y enfoque, como parte de este proceso los asistentes técnicos ha recibido los siguientes procesos formativos:

1. Formación sobre técnicas y enfoques de la asistencia técnica: la finalidad de esta formación fue actualizar los enfoques sobre la asistencia técnica a los centros escolares y proporcionar nuevas herramientas para realizar la asistencia en los centros escolares, el 100% de los asistentes técnicos con qué cuenta el Ministerio de Educación fueron capacitados.
2. Formación sobre gestión de calidad: Como parte del programa fortalecimiento a la educación básica se capacitaron a 90 asistentes técnicos en temas relativos a la gestión de la calidad, esta formación fue complementada con la formación realizada en el marco del proyecto gestión de calidad en la administración pública financiada por AECID.
3. Formación sobre la Estrategia de mejora interna: Los consultores contratados para realizar la formación sobre la estrategia de mejora interna capacitaron alrededor de 150 asistentes técnicos, durante la formación se estudió en detalle la estrategia de mejora interna, sus herramientas, como aplicarlas, como trabajar con oportunidades de mejora y como difundir las buenas prácticas detectadas.

Es importante señalar que la asistencia técnica aún se encuentra actualizando y mejorando sus procesos de actuación debido a que los nuevos enfoques y programas impulsados por el Ministerio de educación exigen una constante actualización y aprendizaje por parte de este importante recurso.

9.4.3.3 Resultados: Innovación educativa.

La propuesta de la Estrategia Mejora Interna para los centros escolares así como el Sistema de Calidad para las Direcciones Departamentales de Educación propician la innovación (en las áreas educativas así como administrativas).

La Estrategia de Mejora Interna a mediante el proceso de difusión de buenas prácticas así como el trabajo en equipo propician la innovación educativa de forma directa. La estrategia de mejora interna no solo busca asegurar niveles de calidad, si no también potenciar el aprendizaje compartido (aprendiendo de los mejores y de sus buenas prácticas), además busca la transformar al personal que labora en el centro escolar en verdaderos agentes de cambio, que potencien las innovaciones en el área educativa.

A nivel de Direcciones Departamentales de Educación el trabajo en equipo (equipos rectores y equipos de mejora), deberán estar enfocados en los aspectos pedagógicos que se desarrollan a nivel de centros escolares y buscar nuevas formas de hacer las cosas, nuevas metodologías, innovar y ser creativos, para contribuir a la mejora de los aprendizajes.

El Asistente Técnico al contar con un cumulo de información sobre las fortalezas y áreas de mejora de los centros escolares tendrá la oportunidad de tener una visión más integral, la cual le permitirá hacer innovaciones que contribuyan a que los centros escolares logren sus objetivos educativos.

9.4.3.4 Resultados: Vinculación de la planificación.

Uno de los grandes problemas que atraviesan los diferentes componentes de la estructura organizacional del MINED (direcciones nacionales, direcciones departamentales, centros escolares) es la falta de vinculación en lo relativo a la planificación, razón por la cual en muchas ocasiones no se logran los objetivos principales del MINED.

Los sistemas diseñados permiten una mejor vinculación de los diferentes componentes organizacionales del MINED y por lo tanto potencian una mejor sincronía de la planificación en los diferentes niveles.

La planeación estratégica es el vínculo entre el plan social educativo y el sistema de calidad del MINED, el sistema de calidad potenciará el cumplimiento de las metas y objetivos planteados a nivel estratégico, esto mediante la sincronía entre los planes, establecimiento e implementación de acciones de mejora, trabajo en equipo y mejora de procesos que se desarrollan tanto a nivel de centros escolares, direcciones departamentales y MINED.

Es importante resaltar que en los sistemas de calidad propuestos la planificación es un eje transversal, por lo que esta deberá ser coherente con las metas y objetivos perseguidos por el plan social educativo.

Contribuciones de las estrategias de mejora diseñadas a los principales ejes estratégicos del de plan social educativo.		
Elementos del Plan Social Educativo	Contribución de la estrategia de mejora interna para los centros escolares.	Contribuciones de Sistema de Calidad diseñado para las Direcciones departamentales de la educación
Currículo pertinente y aprendizajes significativos	La estrategia de mejora interna mediante el proceso de reflexión participativa del centro escolar, analiza periódicamente el accionar del centro escolar y los resultados obtenidos, esto permite un ciclo de mejora dinámico en el cual participan todos los actores educativos (directivos, docentes, padres y madres de familia, alumnos, comunidad, entre otros)	El Sistema de Calidad de las Direcciones Departamentales de Educación incorpora la asistencia técnica a los centros escolares, bajo la óptica de un apoyo a la función educativa y administrativa que desarrollan los centros escolares. Los asistentes técnicos pedagógicos potenciarán el establecimiento de acciones de mejora en aquellos centros escolares que lo requieran.
Equidad en el acceso y permanencia en el sistema educativo.	La estrategia mediante las mallas de indicadores permite el monitoreo del acceso y permanencia del estudiantado en los centros escolares y al existir un comportamiento anómalo se establecen las correspondientes acciones correctivas, pero además la dinámica de la mejora continua permite establecer acciones preventivas para garantizar el	En este aspecto cabe mencionar que los centros escolares son monitoreados desde la Dirección Departamental de Educación mediante la malla de indicadores de CE (que presentan algún tipo de problemática o desviaciones en sus indicadores educativos), dentro de estos indicadores se cuantifica la deserción, repitencia, matricula, sobre

	<p>acceso y la permanencia de los estudiantes en al proceso educativo.</p>	<p>edad al detectarse una anomalía en el comportamiento de dichos indicadores, a través de la asistencia técnica se potencia el establecimiento de las acciones correctivas pertinentes.</p>
<p>Dignificación y desarrollo profesional del profesorado y directivos docentes.</p>	<p>La estrategia de mejora interna fomenta el liderazgo, trabajo en equipo y la participación de otros agentes educativos. Pero además otros factores importantes como el buen clima laboral, la comunicación adecuada, la formación y adquisición de competencias por parte del personal docente.</p>	<p>En las direcciones departamentales (DDE) se cuenta con equipos de mejora y equipos rectores y para potencia mejoras en lo educativo se han incorporado directivos de centros escolares así como docentes a dichos equipos, esto permite que el personal de los centros escolares participe en las decisiones de mejora que son tomadas a nivel de las DDE.</p> <p>El sistema de calidad además hace énfasis en que dichas direcciones están al servicio de los centros escolares, razón por la cual su accionar debe girar en torno a mejorar las condiciones laborales y pedagógicas de los centros escolares.</p>
<p>Fortalecimiento de la gestión institucional y curricular en los centros educativos.</p>	<p>La estrategia de mejora interna contribuye al fortalecimiento de la gestión escolar ya que permite identificar áreas de mejora en los procesos educativos así como administrativos (a nivel de centros escolares) y establecer las acciones respectivas para eliminar o minimizar dichas áreas. Además potencia el aprendizaje compartido y los procesos de asistencia técnica</p>	<p>En las Direcciones Departamentales el Sistema de Calidad tiene como función permanente el monitorear el resultado de los diferentes procesos que se realizan y al detectarse áreas de mejora o desviaciones en los procesos los equipos de mejora gestionan la implementación de las acciones correspondientes. No hay que olvidar que las Direcciones Departamentales de educación trabajan en función de mejorar los procesos que se desarrollan en los centros educativos.</p>

10. DISCUSION

10.1 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

En el capítulo seis de la presente investigación se analizó el informe McKinsey y los resultados de dicho informe, invitan a considerar como prioritario el introducir mejoras en el Sistema Educativo de El Salvador.

Además analizando diversos indicadores educativos y situaciones observadas a nivel de MINED podemos mencionar:

- Para el año 2012 el promedio en pruebas PAES (explora sobre las habilidades y conocimientos que los estudiantes han adquirido durante el primero y segundo año de bachillerato) para los centros escolares públicos fue de 4.8, esto hace reflexionar sobre qué bases educativas tienen los estudiantes que ingresar a los bachilleratos.
- La pruebas de logros las a cuales se fundamentan en el enfoque evaluativo de logros de aprendizaje, el cual se orienta a determinar, por medio de pruebas objetivas y estandarizadas, el desarrollo de habilidades y competencias al final de una etapa de la educación formal; en este caso, al final de cada uno de los tres ciclos de Educación Básicas para el 2010 mostraron un promedio de 5.14.
- En MINED antes de iniciar el presente proyecto no visualizaba un proceso de mejora continua sostenido, los esfuerzos diversos realizados por la administración anterior fueron abandonados (ejemplo: Qué ruta tomamos?), por lo que la administración no realizaba un esfuerzo sostenido y sistemático encaminado a lograr la mejora continua así como los objetivos institucionales.
- Los centros escolares presentan serias deficiencias en lo relativo a materiales, asignación presupuestaria, infraestructura así como a la formación de los recursos humanos.

- Adicional a lo antes mencionado, a nivel de MINED existen graves problemas de comunicación entre las diferentes direcciones y gerencias que conforman el Ministerio de Educación.

Lo antes mencionado muestra un panorama sombrío para la educación en El Salvador, por lo que se deben tomar acciones para lograr que la caótica situación actual del sistema educativo mejore. Una acción indispensable es el establecimiento e implementación de un sistema de calidad que involucre a los tres niveles que conforman el Ministerio de Educación (nivel central, direcciones departamentales y centros escolares), esto permitirá que el sistema educativo comience a mejorar de forma gradual así como sostenida y es en este marco que el presente trabajo de investigación cobra una gran relevancia pues busca la mejora del sistema educativo de todo un país.

A nivel de El Salvador y con la cooperación del Gobierno de los Estados Unidos se está impulsando una iniciativa llamada “Asocio para el desarrollo”, dicha iniciativa busca contribuir al desarrollo económico de El Salvador, pero para poder ser implementada se necesitan ciertas condiciones, entre ellas:

- Generar industria.
- Mejorar la educación de la población.
- Mejorar las condiciones de salud de la población.
- Disminuir los índices de violencia (entre otros).

Al mejorar el sistema educativo prácticamente se impactará en todos estos requisitos, no puede haber una industria sólida y técnicamente desarrollada, si no se cuenta con personal competente para que labore en ella y al no haber industria, las oportunidades de empleo disminuyen, la carencia de empleo hace que los padres de familia tiendan a emigrar a los Estados Unidos, en busca de mejores oportunidades, esto genera desintegración familiar, factor importante a tomar en cuenta, ya que se considera que es una de las causas que hacen que muchos salvadoreños se integren a las pandillas (maras), lo cual incrementa la caótica situación social imperante en el país.

Aunque los sistemas de mejora desarrollados en el presente trabajo de investigación, no son soluciones mágicas, si pueden contribuir al desarrollo de El Salvador, potenciando la calidad en el

sistema educativo nacional y logrando mejoras en los procesos de enseñanza y aprendizaje, estos son factores altamente relevantes para el desarrollo educativo y económico de El Salvador.

10.2 COMENTARIOS ADICIONALES DEL INVESTIGADOR

Como se ha mencionado en la capítulo anterior (10.1) la presente investigación reviste una gran importancia para el desarrollo de la educación en El Salvador, ya que busca la mejora de los aprendizajes y con ello contribuir al desarrollo económico social del país.

Para explicar los beneficios de la investigación hay que recordar que el Ministerio de Educación orgánicamente está dividido en tres niveles:

1. El nivel central (es donde se desarrollan la mayoría de procesos estratégicos y de soporte).
2. El Nivel departamental constituido por las 14 Direcciones Departamentales, las cuales sirven como un vínculo entre el nivel central y los centros escolares, es en ellas donde se desarrollan la mayor parte de procesos administrativos de los centros escolares que pertenecen a dicho departamento.
3. Centros escolares, es aquí donde se desarrollan los procesos educativos que a su vez son los procesos misionales del MINED.

En la investigación realizada se han diseñado los sistemas de calidad (mejora continua) para las Direcciones Departamentales de Educación y además se ha diseñado un sistema de calidad sencillo, sistemático y sobre todo adaptado a la diversidad de condiciones de los centros escolares salvadoreños, es importante mencionar que ambos sistemas están íntimamente relacionados para lograr el objetivo más importante del Ministerio de Educación, la mejora de los aprendizajes. Pero además en la investigación se dan pautas para la elaboración de los mecanismos de mejora continua a nivel de MINED Sede Central.

Una interacción adecuada y un enfoque de mejora continua, integrado en los tres niveles antes mencionados contribuirán directamente a obtener mejores resultados en los aprendizajes.

Es importante mencionar que el Ministerio de Educación ha implementado con anterioridad diversas iniciativas para mejorar la calidad educativa en los centros escolares, pero estos no han dado los frutos esperados, en muchas ocasiones debido a que no se les da la continuidad ni el apoyo respectivo, en base a lo anterior hay que considerar que en la república de El Salvador cada cinco años hay elecciones presidenciales y por lo general cada nuevo gobierno trae consigo nuevos enfoques educativos los cuales son impulsados durante la gestión correspondiente. El caso más drástico ocurrió en el año 2009 cuando tomó el poder el actual gobierno (de corte izquierdista), todo lo que se había construido en materia de calidad educativa por el anterior gobierno (de corte derechista) fue prácticamente abandonado y se comenzó una nueva reestructuración orgánica a nivel de todo el ministerio de educación (cuyos resultados no han sido del todo favorables). Además la falta de una visión a largo plazo entorpece la implementación de un sistema de calidad ya que cada cinco años hay un nuevo enfoque y esto impacta negativamente lo planificado.

Para evitar el cambio de rumbo que se da cada cinco años, la estrategia de mejora interna está diseñada para que sean los centros escolares quienes se apropien de dicha estrategia, de esta forma se verá menos afectada cuando haya cambios generados por los programas de gobierno o bien en la administración central del Ministerio de Educación.

Durante la investigación se observó una gran disponibilidad de trabajo por parte del personal de los centros escolares, especialmente los equipos directivos de las Direcciones Departamentales así como de los directivos y docentes de los centros escolares quienes siempre han mostrado mucho interés en la estrategia diseñada, pero también admiten que la sobrecarga de actividades generada por el MINED hace que sea muy difícil el poder implementarla en los tiempos establecidos.

Cabe mencionar que falta formación a nivel de los cuadros profesionales de MINED (en temáticas relativas a la gestión de la calidad), dificulta en gran medida el crear una sinergia entre los tres niveles en temas relacionados a la gestión de la calidad, en muchas ocasiones el nivel departamental así como los centros escolares presentan un nivel de avance mucho mayor al mostrado por el nivel central.

Un problema muy recurrente durante la investigación fue la coordinación de actividades, es evidente que los mecanismos de comunicación de los tres niveles que conforman el MINED deben ser mejorados, en muchas actividades desarrolladas los asistentes no sabían a qué llegaban o bien les habían avisado de la actividad con horas de antelación, esto generó retrasos y reprogramaciones constantes. Además la inadecuada interacción de las principales direcciones de MINED (Dirección de Gestión Departamental y la Dirección Nacional de Educación) hace que este tipo de proyectos sea difícil de implementar puesto que cada una tiene una óptica distinta y prioridades diferentes.

La sostenibilidad en el tiempo de la estrategia dependerá de diversos factores, entre ellos podemos mencionar:

1. La implicación de los directivos del Ministerio de Educación.
2. La formación e implicación del personal de la gerencia de asistencia técnica y la gerencia de calidad del Ministerio, pues son ellos los principales involucrados en el proyecto.
3. La formación del personal de asistencia técnica, puesto que serán ellos los encargados de difundir e implementar la estrategia.
4. La asignación de fondos para mejorar la infraestructura de los centros escolares.
5. La formación del personal docente y la mejora de los procesos de selección y contratación del personal en general.
6. La asignación de recursos.
7. La continuidad de la estrategia puede verse afectada al iniciar nuevos periodos presidenciales, esto debido a que cada nuevo gobierno implementa nuevas estrategias y en muchos casos los programas del gobierno anterior son prácticamente eliminados.

Es importante resaltar que en los centros escolares así como en las Direcciones Departamentales donde las estrategias se han implementado se visualizan rápidamente mejoras así como el involucramiento del personal, esto hace suponer que un esfuerzo sostenido contribuirá grandemente a la mejora continua de todo el sistema educativo de El Salvador.

La estrategia de mejora interna para los centros escolares puede ser fácilmente exportable a otros países, pero en este caso habría que adaptar los instrumentos a las condiciones particulares de cada país y contexto.

10.3 COMPARACIÓN DEL LA ESTRATEGIA DE MEJORA INTERNA CON OTROS MODELOS DE CALIDAD DISEÑADOS PARA CENTROS ESCOLARES.

A continuación se presenta una comparación entre diferentes modelos de calidad diseñados para centros escolares a nivel latinoamericano y la estrategia de mejora interna desarrollada en el presente trabajo. Los modelos considerados para realizar la comparación son:

1. Modelo de calidad de Fe y Alegría.
2. Modelo de gestión de calidad escolar (Fundación Chile).
3. Modelo de gestión de la calidad para los centros educativos (secretaría de estado de educación gestión educativa / Republica Dominicana).

10.3.1 Modelo de calidad de Fe y Alegría.

Este modelo de calidad fue desarrollada por la Federación Internacional de Fe y Alegría (con sede en Colombia). El modelo desarrollado por Fe y alegría define la calidad en la educación desde 4 contenidos interrelacionados entres si, siendo estos:

El Contexto:	Está ampliamente demostrado que el ambiente cultural y la situación social tiene una fuerte influencia en los logros y en las probabilidades de acceso a los diferentes niveles educativos. Es posible afirmar que la variable socio-cultural, puede ser mejorada en la medida en que la escuela conozca, asuma y construya sus acciones a la luz de las realidades y del contexto. Desde esta mirada Fe y Alegría, en su programa de mejora de la calidad, ubica el contexto como un factor esencial para tener en cuenta en la mejora de la calidad de sus centros educativos.
Los recursos:	Estudios diversos han demostrado que la forma como esté organizado un centro educativo, la distribución de sus espacios, la utilización adecuada de sus recursos, la forma como distribuye el talento humano, son elementos que influyen en el proceso educativo, pero que no son definitivos de la Calidad. Por eso, Fe y Alegría asumen este contenido, como variable para leer los demás procesos, pero no para entenderla como indispensable y

	determinante de la Calidad de sus centros educativos.
Los procesos	Desde la mirada asumida por Fe y Alegría es en este contenido donde se determina la Calidad de un centro educativo. Es en la interrelación de los procesos de Gestión Directiva, Enseñanza, Aprendizaje, Convivencia y Construcción de ciudadanía y Relación interactiva escuela comunidad, donde Fe y Alegría apuesta por la construcción de Centros de Calidad.
Los resultados:	Se consideran como una de las manifestaciones que debe generar un centro en la medida que los cuatro contenidos definidos como Calidad en Fe y Alegría se articulan. La evaluación mide los aprendizajes cognitivos de los estudiantes en matemáticas y lenguaje, y también, mide sus actitudes y valores frente a sexualidad, violencia, justicia, solidaridad y cuidado del cuerpo.

El modelo de calidad de Fe y Alegría le apuesta a la constitución de un sistema de mejora concebido como un conjunto de elementos donde la Evaluación, la Reflexión, la Planificación e Implementación y la Sistematización, son las fases del sistema.

El sistema tiene como característica primordial la participación y la reflexión en equipo. Las fases que componen en sistema de calidad de Fe y Alegría se muestran en la figura 29:



Figura 29: Fases comprendidas en el Modelo de Gestión de Calidad de Fe y Alegría

<p>FASE 1: Evaluación.</p>	<p>La evaluación, vista desde este punto, tiene que estar encaminada a la mejora de la práctica educativa. Ella es garantía de la Calidad para el centro educativo, siempre y cuando la evaluación se realice y se encamine a la mejora más que al control, a la comparación, a la clasificación, a la jerarquización o a la discriminación.</p> <p>Evaluar es un acto de valorar una realidad que se da como un proceso de diálogo, comprensión y mejora. Si la evaluación genera comprensión, desde la comprensión se obtiene la mejora. La evaluación es un proceso de reflexión que exige compromiso con la mejora. La Evaluación lleva a recoger información acerca de la percepción que tienen los miembros de la comunidad educativa sobre los cuatro contenidos de la Calidad.</p> <p>Para realizar el proceso de evaluación Fe y Alegría ha elaborado:</p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Un marco referencial</u>: Basado en la complejidad, el paradigma socio crítico y la Educación Popular.• <u>Matrices de Calidad</u>: éstas matrices contienen componentes, aspectos y macro indicadores.• <u>Nueve cuestionarios</u>, fundamentados en las matrices. (Uno para directivos, uno para docentes, uno para familia, uno para líderes de la comunidad local y cinco para estudiantes referentes a Procesos, Valores, Lengua, Matemática y Contexto). <p>El proceso que se sigue es:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Se aplican los cuestionarios.2. Realización de análisis de contexto (Matrices de calidad).3. Recopilación de la información. <p>Es importante mencionar que la fase de evaluación es realizada por agentes externos al centro escolar.</p>
-----------------------------------	--

FASE 2: Reflexión	<p>La reflexión es un ejercicio de valoración y comprensión de la información. Dentro del sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría, la reflexión se convierte en una fase primordial del sistema.</p> <p>La reflexión se hace permanentemente, aunque dentro de la metodología se enfatiza en tres momentos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Procesamiento de datos y análisis estadístico (Informe Estadístico).2. Valoración de los datos por el equipo de intérpretes. Los especialistas de cada uno de los países, formados para esta actividad, retoman los datos estadísticos y elaboran los informes de los Centros educativos. En este sentido, es un momento de contextualización y acercamiento a la realidad de los centros (Informe Descriptivo).3. Interpretación, reflexión y análisis de datos en el centro escolar. El equipo de intérpretes devuelve la información al equipo directivo del centro escolar. Organizan grupos de reflexión y grupos focales para analizar e interpretar los resultados y el informe presentado. Se ayudan del análisis de contexto realizado por el Centro educativo. Este momento reviste una particular importancia debido a la participación directa de los Centros educativos (Informe Contextualizado).
FASE 3: Planificación e implementación	<p>La tercera fase es la planificación- implementación, entendida como la capacidad que tiene la Institución de mirarse, organizarse y definir estrategias de intervención que le permitan mejorar, transformar o innovar aquellos aspectos vistos en la evaluación. La intervención está enmarcada en la idea de que el centro escolar debe estar en permanente cambio. “Las escuelas tienen que aprender. Tiene que romper la dinámica para transformarse”</p> <p>El centro escolar, es una institución que tradicionalmente es estática;</p>

	<p>es una institución que ha estado cerrada a los aprendizajes, asentada en las rutinas, hermética ante los interrogantes. Por eso, ha repetido de forma permanente los errores, en esta línea el sistema de Mejora busca desarrollar la fase de la planificación en actitud de apertura a los resultados del proceso de evaluación.</p> <p>La planificación exige al equipo directivo, el equipo de calidad y al equipo mixto constituido para tal fin diseñar un plan de acción teniendo en cuenta los resultados del análisis de contexto y la reflexión resultante de la fase anterior.</p> <p>El plan de mejora concreta el problema que se quiere transformar, la línea de acción que permite la articulación de los resultados esperados a tres años, las acciones con las cuales se va acercando a los resultados esperados, los indicadores de proceso y de resultado que permiten hacer seguimiento, evaluación y ajustes permanentes.</p>
<p>FASE 4: Sistematización</p>	<p>La sistematización se ha definido como: Construir conocimiento, sobre los elementos que permiten mejorar la calidad de la educación popular, desde el desarrollo de procesos ordenados, participativos y permanentes que permitan la reflexión crítica de una experiencia innovadora y de mejora implementada en los centros educativos de Fe y Alegría.</p> <p>En la sistematización, a través de la reflexión en y sobre la práctica, se busca una comprensión teórica y contextualizada de la experiencia que genera la práctica. Al hacerlo, se construye un conocimiento que permite la transformación de la misma, este conocimiento adquirido puede ser socializado para generar el conocimiento compartido.</p>

La tabla 5 muestra la comparación de la estrategia de mejora interna con el modelo de calidad de Fe y Alegría.

Comparación del Modelo de Calidad de Fe y Alegría con la estrategia de mejora interna diseñada para los centros escolares (Tabla número 5).

Parámetro de comparación	Estrategia de mejora interna (EMI)	Modelo de Calidad de Fe y Alegría
<p>Estructura del modelo</p>	<p>El modelo se desarrolla en tres fases siendo estas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reflexión participativa integral. 2. Gestión de la mejora. 3. Difusión de buenas prácticas <p>Adicional se incluye la Asistencia Técnica dentro del modelo</p>	<p>El modelo se desarrolla en cuatro fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación. 2. Reflexión. 3. Planificación e implementación 4. Sistematización
<p>Básicamente la estructura de ambos modelos es muy similar, ambos comienzan realizando un proceso de autoevaluación en centro escolar aunque utilizando diferentes herramientas y posteriormente la información recopilada es analizada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la estrategia de mejora interna las oportunidades de mejora se priorizan y posteriormente las áreas que han sido priorizadas se trasladan a un formato de plan de mejora • En el modelo de calidad de Fe y Alegría con la información recopilada se generan una serie de informes (Informe descriptivo, informe contextualizado, informe estadístico), el procesamiento de datos así como la elaboración de informes es realizado por el centro escolar lo cual constituye una carga administrativa considerable. <p>La fase de gestión de la mejora (EMI) es equivalente a la fase de planificación e implementación.</p> <p>La difusión de buenas prácticas en la EMI inicia con un procesos de sistematización, posteriormente las buenas prácticas son difundidas, en el modelo de calidad de Fe y alegría las buena prácticas se sistematizan y posteriormente se socializan a miembros de la comunidad educativa u otros centros escolares.</p>		

<p>Ambos modelos contemplan un procesos de asistencia técnica en la EMI la asistencia técnica es proporcionada por personal especializado perteneciente a las Direcciones Departamentales de Educación, mientras que el modelo de Fe y alegría, esta es proporcionada por técnicos especializados de dicha institución.</p>		
<p>Instrumentos utilizados para la evaluación</p>	<p>La estrategia de mejora interna utiliza los siguientes instrumentos para realizar el proceso de reflexión participativa del centro escolar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Herramienta de autoevaluación. 2. Malla de indicadores. 3. Tres encuestas de satisfacción a usuarios (padres y madres de familia, estudiantado, profesorado) 4. Grupos participativos de consulta (padres y madres de familia, estudiantado, profesorado) 5. Caracterización del centro escolar. 6. Evaluación Externa 	<p>La estrategia Fe y Alegría utiliza los siguientes instrumentos para realizar el proceso evaluativo del centro escolar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matrices de Calidad: éstas matrices contienen componentes, aspectos y macro indicadores. 2. Nueve cuestionarios, fundamentados en las matrices. (Uno para directivos, uno para docentes, uno para familia, uno para líderes de la comunidad local y cinco para estudiantes referentes a Procesos, Valores, Lengua, Matemática y Contexto).
<p>En la autoevaluación la EMI presenta una mayor variedad de instrumentos y evalúa al centro escolar desde las ópticas internas y externas a este. Es importante mencionar que las herramientas de autoevaluación, indicadores así como las encuestas de satisfacción a usuarios están contextualizadas a diversas tipologías de centros escolares. El modelo de Fe y Alegría se basa en las matrices de calidad en los cuales se analizan diversos componentes así como indicadores y además utiliza una serie de cuestionarios 9 en total los cuales son estándares y aplican por igual a la diversidad de centros.</p> <p>La contextualización en la EMI permite que los centros escolares se identifiquen y apliquen con mayor facilidad los instrumentos, además la EMI cuenta con componentes de evaluaciones externas al centro escolar lo cual, permite visualizar de forma más integral las oportunidades de mejora del centro escolar.</p>		

Parámetro de comparación	Estrategia de mejora interna (EMI)	Modelo de Calidad de Fe y Alegría
Participación de miembros de la comunidad educativa	En el proceso evaluativo participan: Directivos del centro escolar, docentes, padres y madres, estudiantes, otros miembros de la comunidad, líderes, asistentes técnicos (a través de la caracterización), personal externo al centro escolares (evaluación externa)	En el proceso evaluativo participan: Directivos, docentes, padres y madres, líderes de la comunidad, estudiantes.
Elaboración de Planes de Mejora e implementación de acciones	Si se elaboran planes de mejora y posteriormente el centro escolar implementa las acciones planificadas.	Si se elaboran planes de mejora y posteriormente el centro escolar implementa las acciones planificadas.
Apoyo externo al proceso de implementación	Realizado por el personal de la gerencia de asistencia técnica del MINED así como por los asistentes técnicos de las Direcciones Departamentales de Educación	Realizado por el personal de Fe y Alegría.
Sistematización y difusión de resultados	La estrategia contempla la sistematización y difusión de resultados a otros centros escolares así como a las Direcciones Departamentales de Educación.	La estrategia contempla la socialización de la experiencia al público en general además da como opción el colgar la experiencia sistematizada en el sitio web de Fe y Alegría
Documentación de procesos relativos a la implementación del sistema	Se cuenta con las guías de implementación de la estrategia las cuales contienen los lineamientos, procedimientos y formatos requeridos para implementar la estrategia (las guías y formatos están disponibles en formato impreso y digital).	Se cuenta con las revistas de calidad de Fe y Alegría que contienen la información pertinente a toda la estrategia, además se cuenta con todos los formatos y herramientas requeridos para implementar la estrategia en formato impreso y digital

10.3.2 Modelo de gestión de calidad escolar (fundación Chile).

El modelo de Gestión de Calidad de Fundación Chile es una sistematización de los componentes claves que un centro escolar debe de considerar en sus procesos para obtener resultados de calidad, los que están debidamente contextualizados a la realidad chilena y al ámbito de las organizaciones escolares.

El modelo integra los hallazgos relevantes de la literatura especializada y múltiples experiencias, tanto de carácter nacionales como internacionales. En su calidad de modelo procesal, explicita la relación dinámica entre las etapas principales para desarrollar la gestión de procesos y resultados de calidad.

Contempla las diversas etapas implicadas en la instalación, implementación y desarrollo de sistemas de gestión de calidad y se basa en las siguientes premisas básicas:

- La gestión de calidad se fundamenta en el conocimiento profundo de los usuarios y beneficiarios, sus necesidades y expectativas. La visión y estrategia institucional consolidan la contribución y la forma en que la organización se propone responder a las necesidades y expectativas de la comunidad escolar.
- El Liderazgo Directivo conduce al establecimiento a una agregación de valor y orienta a la comunidad hacia la obtención de los resultados esperados.
- Los integrantes de la comunidad escolar saben cómo contribuir al logro de los fines institucionales, siendo reconocidos por ello.
- Los procesos de gestión tienen como foco el aprendizaje organizacional y se basan en estándares de desempeño y efectividad que son monitoreados sistemáticamente.
- Los resultados son conocidos, analizados e informados a la comunidad escolar y se asume la responsabilidad pública por ellos.

El Modelo de Gestión Escolar de Calidad considera el desarrollo de seis áreas para lograr una gestión organizacional efectiva, en función de las que se agrupan diversos componentes específicos. Las seis áreas, se muestran en la figura 30, dichas áreas están asociadas dinámicamente a las etapas de la secuencia del mejoramiento - Diagnóstico, Planificación, Implementación y Evaluación, lo cual refuerza el carácter procesal del mismo.

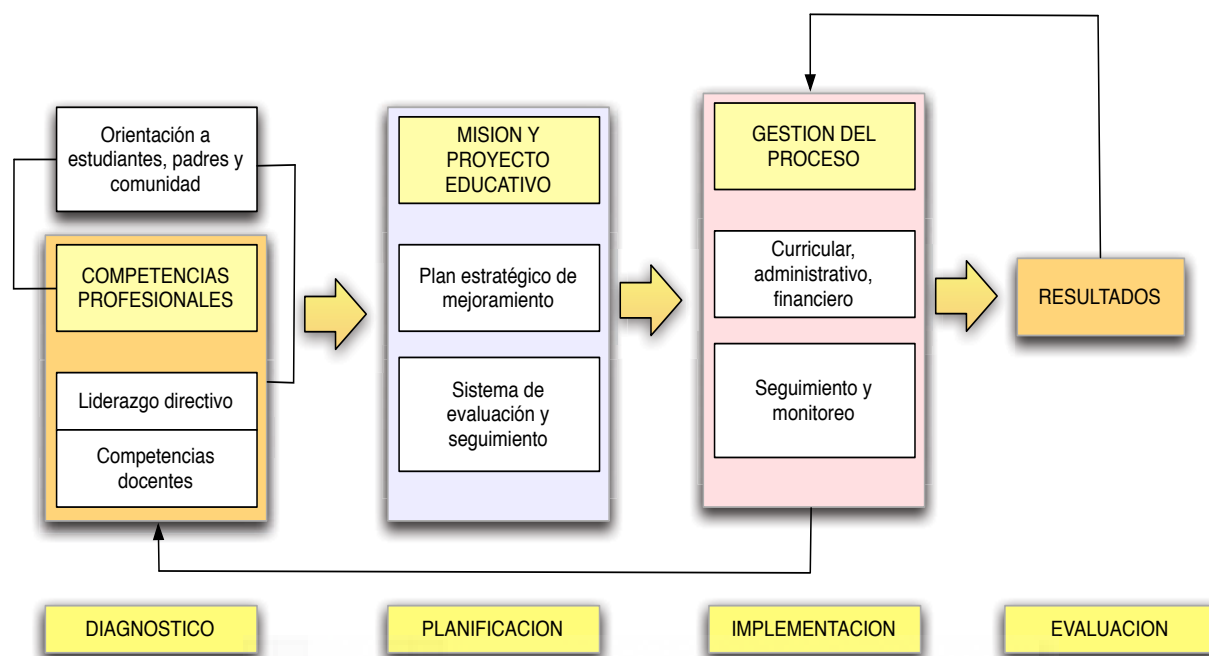


Figura 30: Fases Modelo Gestión Escolar de Calidad – Fundación Chile

La definición específica de las áreas es la siguiente:

1. **Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad:** Se refiere a la forma en qué el establecimiento conoce a los usuarios, sus expectativas y el nivel de satisfacción de los mismos. Analiza la forma en qué el establecimiento promueve y organiza la participación de los alumnos, las familias y la comunidad en la gestión escolar.
2. **Liderazgo Directivo:** Aborda la forma en qué las autoridades del establecimiento lo conducen y orientan hacia la obtención de resultados, a la satisfacción de los beneficiarios y usuarios y a la 'agregación de valor' en el desempeño organizacional. También incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad en la misión y metas institucionales. Asimismo, considera la forma en qué los directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados de establecimiento.
3. **Gestión de las Competencias Profesionales Docentes:** Comprende el desarrollo de las competencias docentes y considera el diseño e implementación de sistemas y mecanismos de apoyo para generar un liderazgo pedagógico, la integración de equipos de trabajo,

dominio de contenidos pedagógicos y recursos didácticos. Se traduce en sistemas que suponen la existencia y uso de perfiles de competencias docentes, que posibiliten los procesos de selección, capacitación, promoción y desvinculación de los profesionales de la institución.

4. **Planificación:** Se refiere a los sistemas y procedimientos sistemáticamente utilizados por el establecimiento para abordar los procesos de planificación institucional (Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual) y el diseño del seguimiento y evaluación de los procesos y resultados de lo planificado.

5. **Gestión de Procesos:** Aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular, pedagógico, administrativo y financiero:
 - La dimensión curricular – pedagógica, se refiere a los procedimientos y mecanismos que aseguran la adecuación y mejoramiento de la oferta curricular, su adecuada programación, implementación, seguimiento y evaluación en el aula, asegurando la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos. Incorpora elementos de innovación y proyectos desarrollados al servicio de los aprendizajes.
 - La dimensión administrativa se refiere a la instalación de los procedimientos de apoyo a la gestión educativa, tales como los reglamentos internos, registros, normas, definición de roles y funciones, recursos didácticos, infraestructura etc.
 - La dimensión financiera incluye los controles presupuestarios, sistemas de adquisiciones, obtención y asignación de recursos a proyectos institucionales.

6. **Gestión de Resultados:** Incluye el análisis de los logros de aprendizaje de los alumnos, medidos en términos absolutos y relativos; la efectividad organizacional expresada en términos de satisfacción de los beneficiarios y usuarios; los resultados financieros y el logro de las metas anuales. Incluye la forma en que se utilizan los resultados para la toma de decisiones respecto de los procesos del establecimiento.

Estas áreas se despliegan luego en descriptores que en total suman 52. Luego existe una siguiente fase de desagregación que se traduce en cuestionarios para el proceso de autoevaluación en la que participan: Padres de Familia, Estudiantes, Profesores y Directivos.

Proceso de Implementación: Ciclo de mejoramiento

El Ciclo de Mejoramiento Continuo es un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas conducente al desarrollo de los establecimientos educacionales, en vistas al mejoramiento permanente de su gestión. El proceso se implementa en etapas que se grafican tal como muestra en la figura 31:



Figura 31: Ciclo de mejora continua del Modelo Gestión Escolar de Calidad – Fundación Chile.

La aplicación del modelo es progresiva según los pasos que se señalan en la figura 31 y que describiremos a continuación:

Paso 1. Diagnóstico Institucional: Cada establecimiento aplica los instrumentos de autoevaluación y a partir de ello se analiza, conoce sus fortalezas y debilidades y establece las áreas críticas que serán parte de su próximo.

Paso 2. Plan Estratégico de Mejoramiento: En función de los resultados del diagnóstico institucional, se diseña un Plan de Mejoramiento al que hemos dado carácter de estratégico (con un mínimo de tres años) a fin de superar la mirada de corto plazo que aún persiste en nuestras escuelas. Este plan se desarrolla en la misma plataforma la que entrega apoyos para desarrollar el análisis y determinar las áreas críticas.

Paso 3. Evaluación Externa para la Certificación: Si el proceso ha sido exitoso, podrá postular a la Evaluación Externa conducente a la Certificación de Calidad de la Gestión Escolar. Este paso implica la participación de dos evaluadores externos que visitan el establecimiento durante tres días a fin de recoger las evidencias necesarias para determinar el cumplimiento (o no), del estándar de certificación que propone el Consejo Nacional de Certificación de Calidad de la Gestión Escolar.

Paso 4. Certificación de Calidad: En base al informe de evaluación externa, reportado al Consejo Nacional de Certificación, este toma la decisión de otorgar o no el sello de calidad. Si se cumple con el estándar, se otorga en sello por un periodo inicial de tres años. Cada establecimiento evaluado, independiente si logra la certificación, recibe un informe de evaluación externa que contiene una completa revisión de su gestión e instalación de mecanismos y con ello un conjunto de recomendaciones de tipo técnico, para apoyar el mejoramiento futuro del centro. El Sello de calidad se entrega en una ceremonia pública e implica un espacio de difusión y reconocimiento por parte de la comunidad.

Estrategia de Implementación en Chile:

Dada la imposibilidad de llegar en forma directa a todos los establecimientos y en particular las condiciones especiales en cuanto a la extensión geográfica del país (cercana a los 6.500 kilómetros de longitud), y aprovechando las buenas condiciones de conectividad informática, se optó por el uso de la plataforma web para desarrollar e implementar el Modelo. Sin embargo, para lograr su comprensión y su aplicación de manera más efectiva, hacía falta llegar de una manera más directa y con el apoyo de profesionales que tuvieran los conocimientos fundamentales para acompañar a los equipos directivos.

Por esta razón la estrategia más destacada ha sido la generación y ampliación del capital humano con formación pertinente. Esto se desarrolló mediante la creación de una nueva figura en el sistema escolar chileno, la del “Consultor”.

Los consultores son profesionales con experiencia relevante en gestión o asistencia técnica a establecimientos del sistema escolar chileno y cuya formación profesional es afín a algunas de las

áreas temáticas propias de la gestión escolar. Mediante un proceso formativo, vía E-learning, cuya duración alcanza a un año académico y de carácter eminentemente aplicado se ha logrado contar con profesionales con capacidad de aplicar diversas metodologías para asesorar a los equipos de gestión, entre ellas:

- Determinar problemas
- Analizar sus causas
- Reconocer la necesidad de cambios
- Establecer posibilidades o escenarios diversos
- Ayudar a superar barreras psicológicas.

Además los consultores deben desarrollar aptitudes psicosociales y de comunicación que le permitan adecuarse a los más variados contextos y realidades de las unidades educativas que se presentan en Chile. También deben atenerse a un código profesional y ético propio de la actividad educacional.



Comparación del Modelo de Gestión de Calidad Escolar (Fundación Chile) con la estrategia de mejora interna diseñada para los centros escolares (Tabla número 6).

Parámetro de comparación	Estrategia de mejora interna (EMI)	Modelo de Gestión de Calidad Escolar (Fundación Chile).
<p>Estructura del modelo</p>	<p>El modelo se desarrolla en tres fases siendo estas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reflexión participativa integral. 2. Gestión de la mejora. 3. Difusión de buenas prácticas <p>Adicional se incluye la Asistencia Técnica dentro del modelo</p>	<p>El modelo se desarrolla en cuatro fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico. 2. Planificación. 3. Implementación 4. Evaluación
<p>El modelo de Gestión de Calidad de la fundación Chile presenta fases de implementación muy similares a la estrategia de mejora interna y esto se debe ambos están basados en el ciclo de mejora continua. Analizando detenidamente las actividades que cada modelo desarrolla en cada fase podemos observar que son muy similares. La fase de evaluación en la estrategia de mejora interna se desarrolla utilizando una serie de instrumentos diversos (autoevaluación, encuestas de satisfacción, mallas de indicadores, grupos participativos de consulta, evaluación externa y caracterización del centro escolar), mientras que en el modelo chileno realiza un autoevaluación del centro escolar a través de una serie de encuestas dirigidas a padres y responsables, directores, docentes y alumnos, además se realiza una evaluación de las competencias docentes así como de los directivos, a través de diversos formularios de los cuales hay aplicaciones on line en diversos países.</p> <p>Una vez se ha realizado la fase de diagnóstico ambos modelos realizan un priorización de áreas en las cuales trabajará el centro escolar y posteriormente se elabora un plan de mejora y se implementan las acciones derivadas de este. En el modelo de calidad de la fundación Chile presenta una evaluación externa encaminada a la certificación de los centros escolares, mientras que en la estrategia de mejora interna la función de la evaluación externa será una verificación de los resultados obtenidos mediante al autoevaluación. Ambos modelos contemplan un procesos de asistencia técnica en la EMI la asistencia técnica es proporcionada por personal especializado perteneciente a las Direcciones</p>		

<p>Departamentales de Educación, mientras que el chileno existe una figura denominada consultores o sostenedores.</p>		
<p>Instrumentos utilizados para la evaluación</p>	<p>La estrategia de mejora interna utiliza los siguientes instrumentos para realizar el proceso de reflexión participativa del centro escolar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Herramienta de autoevaluación. 2. Malla de indicadores. 3. Tres encuestas de satisfacción a usuarios (padres y madres de familia, estudiantado, profesorado) 4. Grupos participativos de consulta (padres y madres de familia, estudiantado, profesorado) 5. Caracterización del centro escolar. 6. Evaluación Externa 	<p>El modelo calidad de la fundación Chile utiliza los siguientes instrumentos para realizar el proceso evaluativo del centro escolar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrumentos de autoevaluación (encuestas dirigidas a padres y responsables, directores, docentes y alumnos) 2. Instrumentos para medir las competencias del profesorado así como de los equipos directivos.
<p>En la autoevaluación la EMI presenta una mayor variedad de instrumentos y evalúa al centro escolar desde las ópticas internas y externas a este. Es importante mencionar que las herramientas de autoevaluación, indicadores así como las encuestas de satisfacción a usuarios están contextualizadas a diversas tipologías de centros escolares.</p> <p>El modelo de modelo de calidad de la fundación Chile utiliza una serie de encuestas estandarizadas para realizar el proceso de autoevaluación así como la evaluación de las competencias del profesorado así como las de los directivos de los centros escolares, cabe mencionar que el modelo ha sido implementado en diversos países suramericanos por ejemplo Brasil (ver: http://www.gestaoescolardequalidade.org.br/), en donde muchos de los formatos requeridos para la realización de la autoevaluación están disponibles en aplicaciones on line.</p>		
<p>Participación de miembros de la comunidad educativa</p>	<p>En el proceso evaluativo participan: Directivos del centro escolar, docentes, padres y madres, estudiantes, otros miembros de la comunidad,</p>	<p>En el proceso evaluativo participan: Directivos, docentes, padres y madres, estudiantes.</p>

	líderes, asistentes técnicos (a través de la caracterización), personal externo al centro escolares (evaluación externa)	
Parámetro de comparación	Estrategia de mejora interna (EMI)	Modelo de Gestión de Calidad Escolar (Fundación Chile).
Elaboración de Planes de Mejora e implementación de acciones	Si se elaboran planes de mejora y posteriormente el centro escolar implementa las acciones planificadas.	Si se elaboran planes de mejora y posteriormente el centro escolar implementa las acciones planificadas
Apoyo externo al proceso de implementación	Realizado por el personal de la gerencia de asistencia técnica del MINED así como por los asistentes técnicos de las Direcciones Departamentales de Educación	Existe la figura del consultor quienes son profesionales con experiencia relevante en gestión o asistencia técnica a establecimientos del sistema escolar y cuya formación profesional es afín a algunas de las áreas temáticas propias de la gestión escolar, ellos apoyan el proceso de implementación.
Sistematización y difusión de resultados	La estrategia contempla la sistematización y difusión de resultados a otros centros escolares así como a las Direcciones Departamentales de Educación.	En el modelo no se visualiza este componente directamente, aunque dado el nivel de desarrollo observado en el modelo deben de existir mecanismos para tal fin.
Documentación de procesos relativos a la implementación del sistema	Se cuenta con las guías de implementación de la estrategia las cuales contienen los lineamientos, procedimientos y formatos requeridos para implementar la estrategia (las guías y formatos están disponibles en formato impreso y digital).	Hay mucha información documentada sobre el procesos además en algunos sitios web como el de Brasil se observa que además hay disponibilidad de diversas herramientas on line.

10.3.3 Modelo de gestión de la calidad para los centros educativos (secretaría de estado de educación gestión educativa / Republica Dominicana).

En el año 2006, la Secretaria de Estado de Educación (SEE) presentó una política general para atender las debilidades relacionadas con la gestión de los centros escolares que ha denominado "Modelo de Gestión de la Calidad para los Centros Educativos", concebido por las autoridades como la guía para organizar la escuela dominicana. En este contexto, el proyecto buscó apoyar la intención de convertir el nuevo modelo en una política educativa de Estado con incidencia directa en la mejora de la calidad y eficiencia de la escuela, y apoyar el proceso de modernización que adelanta la SEE.

Bajo el enfoque antes mencionado y asumiendo la naturaleza histórica y social del concepto de calidad, así como los factores que la determinan, en el marco del modelo se define la calidad de la educación como *"el desarrollo de un Centro Educativo, como comunidad de aprendizaje, que organiza un conjunto de relaciones y procesos educativos, que propician en todos los sujetos, principalmente en los niños/as y adolescentes, pero también en las personas adultas, procesos de formación integral y aprendizaje que respondan a los intereses particulares de los sujetos y de la sociedad, desde la perspectiva de una sociedad democrática y participativo, productivo, ecológica y éticamente responsable"*.

De esta manera el concepto de calidad se propone como el deber ser, la aspiración compartida acerca del Centro Educativo que se busca o se desea, en términos de pertinencia, relevancia, eficiencia, eficacia y equidad.

En el concepto de calidad hay varias dimensiones implícitas siendo estas: pertinencia, relevancia, eficiencia, eficacia y equidad.

- **Pertinencia:** Es el grado de correspondencia y coherencia que existe entre la educación que se oferta y los requerimientos de los sujetos y de la sociedad.
- **Relevancia:** Esta segunda dimensión hace referencia al grado o magnitud de cumplimiento de la gestión institucional y pedagógica, con los fines y propósitos de la política educativa, y

los objetivos curriculares correspondientes a cada grado, ciclo, nivel, modalidad y subsistema de la educación.

- **Eficiencia:** Es el nivel en qué se alcanza el cumplimiento de los objetivos y metas educacionales haciendo el máximo aprovechamiento de los recursos y medios de qué dispone el Sistema.
- **Eficacia:** También referida como efectividad, y que se expresa en el grado de consecución de los fines, propósitos y metas educativas tal como ellos han sido concebidos y explicitados en el currículo de formación correspondiente.
- **Equidad:** Alude al grado en qué el contenido de los proyectos educativos y los procesos de su materialización están impregnados del más sana principio de justicia, interna y externa, que se traduce en resultados, conforme a la naturaleza del servicio educativo que se entrega.

Este conjunto de dimensiones se constituye en características y propósitos al mismo tiempo, de todo el proceso de gestión del aprendizaje en el aula y el centro escolar.

Desde la perspectiva de la gestión educativa se plantea la relación directa entre la gestión institucional en todos sus ámbitos y componentes, y la gestión pedagógica que se desarrolla en el aula, como condición para el desarrollo de los procesos de aprendizaje en los y las estudiantes.



Figura 32: Relación de la gestión institucional, pedagógica y los aprendizajes.

De esta manera, el Centro Educativo se asume como un sistema de organización de aprendizajes, el cual es apoyado por los siguientes sub sistemas:

Subsistema de Gestión Institucional (el Centro Educativo): es el que organiza las funciones del Equipo Directivo, tanto en lo interno como en lo externo al centro escolar. En el ámbito interno

regula y viabiliza la dinámica de los procesos de supervisión y acompañamiento al trabajo del aula, la formación docente, así como los procesos de administración escolar. En el ámbito externo, organiza todo lo relativo a la relación escuela comunidad. En este último sentido, debe jugar un rol importante en el desarrollo de su comunidad, máxime si la misma se sitúa, e incluso, se caracteriza por ser una comunidad pobre. El Centro Educativo es un ente de desarrollo de su comunidad.

Subsistema de Gestión Pedagógica (el aula): es el que organiza las relaciones del Equipo Pedagógico y los maestros; los maestros entre ellos, las relaciones maestro - alumnos, y alumnos - alumnos, como marco de referencia de los procesos de aprendizaje. Se trata de los procesos de gestión de las oportunidades educativas que la propia escuela organiza, y que el sistema ofrece, como recursos para apoyar los procesos de aprendizaje.

Ambos subsistemas están concebidos para organizar los procesos de aprendizaje de la comunidad educativa en sentido general, y deben quedar plasmados explícitamente en el Proyecto Educativo de Centro (PEC) como una herramienta que define la visión - misión del Centro Educativo, así como los valores y propósitos que guían su desarrollo institucional, plasmado en un proyecto en un plan de mejora, definido y consensuado por la comunidad educativa. Ahora bien, el centro escolar, como espacio de organización de las relaciones de los sujetos en el desarrollo de los procesos de aprendizaje, es una entidad dinámica, cambia y siempre podrá cambiar en la medida en que se vea a sí mismo como un espacio responsable de los procesos de aprendizaje de todos los y las estudiantes, y procure una gestión eficaz de las oportunidades educativas que el Sistema y el centro escolar definen y organizan para provocar procesos de aprendizaje. Esto supone asumir el centro escolar o como un espacio de gestión del cambio y el desarrollo tal y como se muestra en la figura 33.

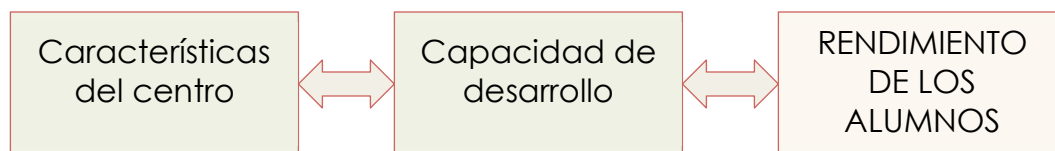


Figura 33: Dinámica centro educativo – aprendizaje

La gestión debe ser entendida como el arte de la organización de los actores, los recursos, la gestión en el desarrollo de los procesos de aprendizaje. Comprender al centro escolar desde esta

perspectiva estratégica presupone concebir la gestión de la calidad no solo como un producto, sino como un proceso. En este proceso están involucrados todos los actores del sistema, y en el caso del centro escolar, aquellos que directamente son sus usuarios: estudiantes, padres y madres, comunidad, docentes y equipos directivos.

Este proceso de gestión de la calidad de la educación debe ser comprendido en la dinámica continua de diagnóstico - planificación - implementación - evaluación, el cual debe constituirse en el eje vertebral del Proyecto Educativo de Centro de cada escuela. El Modelo propuesto por la Fundación Chile plasma este proceso de una manera dinámica y puede incorporarse al modelo de gestión propuesto. El modelo de la Fundación Chile busca:

- Hacer énfasis en la instalación de sistemas y procesos continuos.
- Fomentar la auto-evaluación institucional y la participación.
- Promover la evaluación externa y los registros como herramienta para el mejoramiento de la gestión.
- Destacar la responsabilización del Centro Educativo por sus resultados.
- Certificar al Centro Educativo en base a estándares conocidos.
- Empoderar y prestigiar la labor del Centro Educativo y sus equipos de profesionales.

El Modelo de Gestión de la Calidad para los centros escolares que se propone, articula un conjunto de valores que harán posible que estos se organicen para asegurar aprendizajes con calidad, respondiendo a los intereses de las personas y de la sociedad. Es importante comprender que estos valores se van construyendo, de manera permanente, en un proceso social e histórico. Los valores son los siguientes:

REFLEXIVO-INTEGRADOR: La construcción de un valor reflexivo - integrador es aquel que promueve en el centro escolar la mentalidad abierta pero crítica, que propicia la estimación de puntos de vistas divergentes, en la búsqueda permanente de nuevas ideas y una mirada amplia.

PARTICIPATIVO-COMPROMETEDOR: La construcción de este valor supone repensar nuestra concepción de los sujetos y sus relaciones. Se apuesta por un sujeto activo, que se constituye en una dinámica de relaciones sociales que organiza visiones sobre la realidad y sobre sí mismo, y que reproduce activamente esta concepción en la realidad, promoviendo el compromiso de todas y

todos los actores por el desarrollo pleno de las personas, comprometido con el desarrollo de él y el de su comunidad.

TRANSFORMADOR-INNOVADOR: Este valor se construye bajo el supuesto de la concepción de una realidad dinámica, que se reafirma y modifica continuamente. Qué define y articula la praxis humana como condición fundamental de la dinámica social progresiva, en un contexto histórico determinado.

ETICO-RESPONSABILIZADOR: Toda acción de educar es intencional y como tal se dirige a alcanzar determinados propósitos. En el caso del Centro Educativo, estos propósitos deben responder a las necesidades personales y sociales, del individuo y la sociedad. De ahí que el centro escolar tiene la obligación de desarrollar actitudes que al mismo tiempo que impulsen el desarrollo de cada persona, se articulen con el bienestar social; es decir, desarrollar la capacidad de "vivir juntos".

CONDICIONES DE DESARROLLO DE MODELO: El Modelo de Gestión desarrollado implica, al mismo tiempo, ciertas condiciones necesarias, que se estructuran alrededor de un conjunto de elementos. El primero de ellos, el Proyecto Educativo de Centro (PEC), se constituye en la estrategia nuclear de la reforma de la gestión del centro escolar, los dos siguientes, el Sistema de Información para la Gestión (SIGE) y el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación (SINECE), en su dimensión nacional y micro deberán contribuir al desarrollo de una gestión informada, que se autoevalúa y es evaluada externamente de manera continua. Por último, estas tres estrategias generales de desarrollo estarán soportadas por cuatro subsistemas que proporcionarían las herramientas de seguimiento continuo: un Subsistema de Desarrollo Curricular, un Subsistema de Acompañamiento y Control, un Subsistema de Planificación Estratégica y un Subsistema de Mejoramiento Continuo.

El modelo de gestión planteado también incluye una serie de criterios (10) y un conjunto de indicadores en cada uno de ellos, que contribuyen con el desarrollo de un centro escolar de calidad y una comunidad de aprendizaje. Estos criterios e indicadores pudieran no ser exhaustivos, más bien se trata de ofrecer tendencias hacia la organización de un centro escolar que se estructura de manera consciente como un espacio que propicia que todos sus actores son

susceptibles de aprender y deben aprender a ser mejores. La figura 34 muestra la representación gráfica e integrada del modelo de gestión planteado con anterioridad.

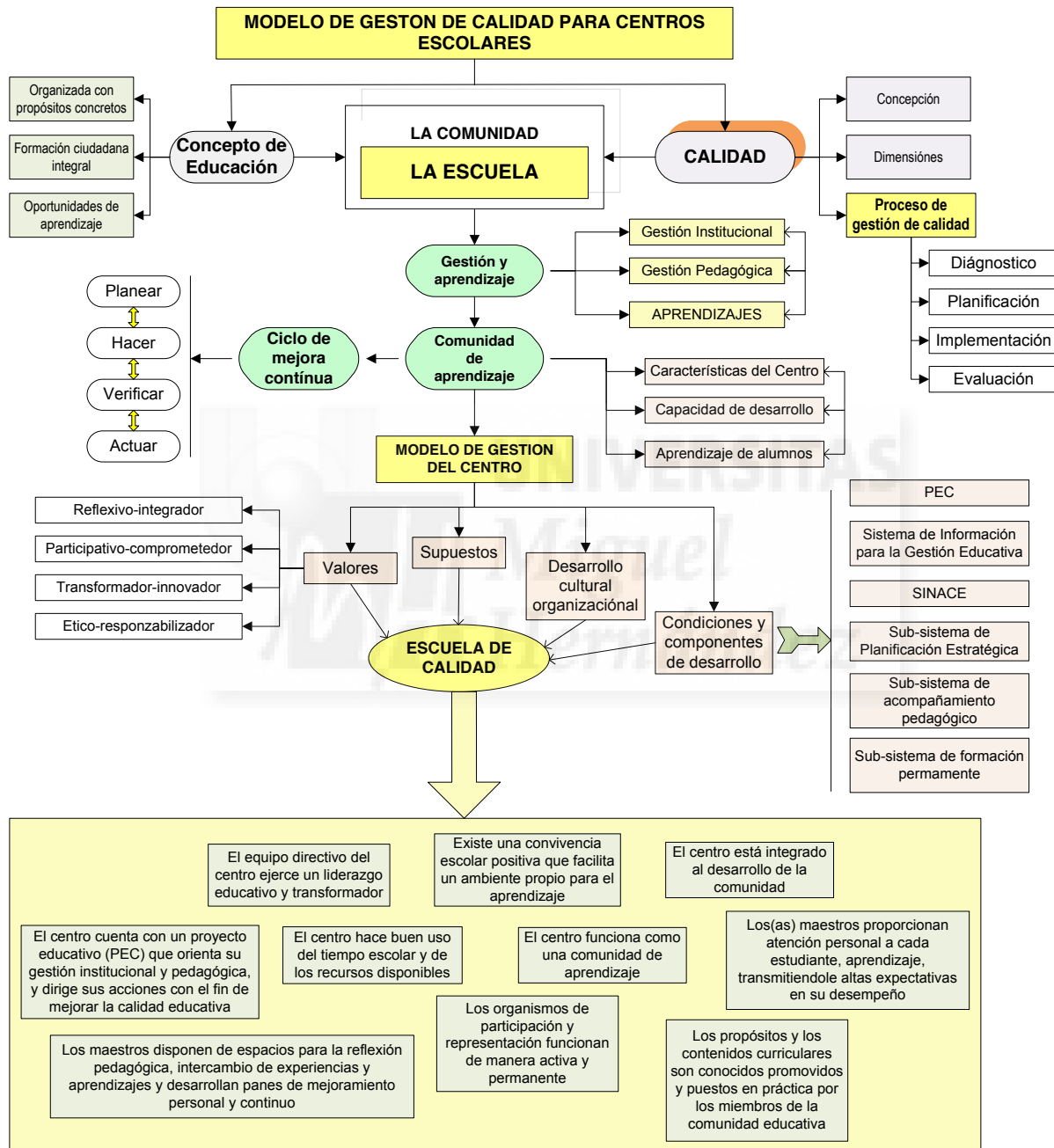


Figura 34: Estructura funcional del modelo de gestión de la calidad para los centros educativos

Comparación del Modelo de gestión de la calidad para los centros educativos (secretaría de estado de educación gestión educativa / Republica Dominicana) con la estrategia de mejora interna diseñada para los centros escolares.

Debido a que el modelo presentado en la figura 34 toma como base para la realización del proceso de gestión de calidad al modelo de calidad propuesto por la Fundación Chile, la comparación realizada en la tabla 10.2.1 aplica en su totalidad.

Más sin embargo el modelo Dominicano se visualiza como un planteamiento integrado para lograr la gestión de la calidad e introduce algunos conceptos interesantes entre los cuales podemos mencionar:

1. Proyecto educativo de centro (PEC)
2. Sistema de información para la gestión educativa
3. Sistema nacional de evaluación de la calidad de la educación (SINECE)
4. Sub-sistema de planificación estratégica
5. Sub-sistema de acompañamiento pedagógico y control
6. Sub-sistema de formación permanente articulado al centro educativo

Muchos de estos subsistemas tienen su equivalente en la estrategia de mejora interna para los centros escolares, aunque se desarrollan a nivel departamental o central en el Ministerio de Educación, la tabla 10.3.2 muestra una comparación detallada de los subsistemas, así como diversos enfoques utilizados en el modelo de calidad dominicano con respecto a la estrategia de mejora interna para los centros escolares (Modelo propuesto en el trabajo de investigación)

Tabla comparativa complementaria del modelo de gestión de la calidad para los centros educativos con la estrategia de mejora interna diseñada para los centros escolares (Tabla número 7).

Debido a qué el modelo dominicano puede incluir al modelo desarrollado por la fundación CHILE la tabla 10.2.1 aplica, por lo qué en la presente tabla se realizará un comparativo de componentes adicionales y subsistemas.

Parámetro de comparación	Estrategia de mejora interna (EMI)	Modelo de gestión de la calidad para los centros educativos (Dominicano)
<p>Planificación Escolar</p>	<p>En la estrategia de mejora interna el centro escolar desarrolla su planificación a través del Plan escolar anual (PEA), PEI (Proyecto Educativo Institucional) y PCC (proyecto curricular del centro escolar).</p> <p>PEI: es un instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar.</p> <p>El PEA es un instrumento de gestión que contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y cronogramadas que la comunidad educativas deberá realizar para lograr los objetivos propuestos en un período anual de trabajo.</p> <p>PCC: El currículo es la especificación de las intencionalidades educativas y del plan o los planes de acción para conseguirlos están contenidos en el PCC</p>	<p>Proyecto educativo de centro (PEC): Se constituye en el Plan que da identidad al Centro Educativo y orienta todos sus esfuerzos de desarrollo.</p>
<p>Sistema de información para la gestión educativa</p>	<p>En la estrategia de mejora interna este componente se refleja en el sistema de calidad a nivel de direcciones departamentales en donde se establece el sistema COMSE el cual es un sistema de comunicación interno enfocado a los usuarios (CE y</p>	<p>Sistema de información para la gestión educativa: La necesidad y posibilidad de conducir un proceso de planificación y ejecución estratégica, implica el contar con un sistema de información sistemático y eficiente, que permita a</p>

	<p>Otras DDE) y es de gran importancia para el desarrollo de las diversas actividades planificadas, de igual manera la difusión de actividades y buenas prácticas, entre otros.</p>	<p>las Escuelas, Distritos y Regionales sustentar sus propuestas en informaciones válidas y organizadas.</p>
<p>Sistema nacional de evaluación de la calidad de la educación (SINECE).</p>	<p>En la estrategia de mejora interna se propone un sistema de indicadores relevantes a nivel de centro escolar, los cuales a su vez alimentan la malla de indicadores de las Direcciones Departamentales de Educación. Además la Dirección Departamental contará con el denominado mapa de riesgos que es una malla de indicadores en donde se monitorean aquellos centros escolares que muestran alguna desviación en sus indicadores o no han alcanzado las metas educativas propuestas. Estas mallas permitirán establecer acciones correctivas y preventivas que contribuyan a mejorar los resultados en los centros escolares.</p>	<p>En la estrategia dominicana el SINECE es un sub sistema que permite reunir y procesar información sistemática de los procesos de cambio, valorar en qué medida las acciones y los logros alcanzados son congruentes con los propósitos asumidos, proponer ajustes a la planificación estratégica y a las actividades desarrolladas, e inducir a toda la comunidad educativa en los procesos de transformación de las escuelas</p>
<p>Sub-sistema de acompañamiento pedagógico y control</p>	<p>En las direcciones departamentales y como una parte importante del sistema de calidad se cuenta con la asistencia técnica de gestión escolar así como pedagógica. El personal de asistencia técnica se encarga de dar acompañamiento a los centros escolares con el fin de potenciar la mejora continua y el buen desarrollo de los procesos administrativos así como pedagógicos, además verifica el</p>	<p>El sub sistema de acompañamiento pedagógico trata de acompañar el proceso de desarrollo del centro escolar desde una perspectiva pedagógica, verificando la medida en que su accionar es congruente con el sentido propuesto por el currículo y los proyectos que se definen y aprueban, al mismo tiempo que sugiere acciones para el mejoramiento.</p>

	<p>cumplimiento de las directrices y normativas emanadas de MINED Sede Central.</p>	<p>Además debe verificar cuales son los niveles de cumplimiento con las normativas vigentes.</p>
<p>Sub-sistema de planificación estratégica</p>	<p>El marco global de la estrategia de mejora interna en donde dicha estrategia forma parte de un sistema integrado de gestión de calidad a nivel de MINED, los procesos relativos a la planeación estratégica se realizan a nivel de la Gerencia de Planificación de dicho ministerio, además los direcciones principales de dicho ministerio realizan planes estratégicos y planes operativo en los cuales se plasman diversas acciones encaminadas a fortalecer el sistema educativo.</p>	<p>El sub sistema de planificación, bajo la consideración de los procesos de transformación y cambio permanente en qué se desarrolla la dinámica de los procesos sociales y educativos hoy, y la necesidad de contar con una herramienta que permita tener respuesta a dicho proceso de cambio, en medio de una realidad que cambia y se transforma constantemente.</p>
<p>Sub-sistema de formación permanente articulado al centro educativo</p>	<p>Dentro del sistema de calidad del MINED, la formación continua a los maestros se realiza a través de la ESMA (Escuelas superiores de maestros). La Dirección Nacional de Educación en conjunto con la ESMA son los encargados de establecer y ejecutar los diferentes programas formativos dirigidos al personal docente y directivo de los centros escolares</p>	<p>Este sub sistema busca mantener un proceso continuo de formación que permita ir desarrollando los conocimientos y las competencias que los procesos educativos demandan en sus procesos de implementación, y es desde esa perspectiva que debe comprenderse la formación permanente</p>
<p>Modelo de Calidad específico para cetros escolares</p>	<p>La estrategia de mejora interna (EMI) constituye un modelo de calidad referencial para los centros escolares, cabe mencionar que este modelo esta contextualizado para los distintos tipos de centros escolares existentes en la república de El Salvador.</p>	<p>En la documentación obtenida respecto al modelo de gestión de la calidad para los centros educativos se establece que como modelo de calidad puede ser utilizado el propuesto por la Fundación Chile el cual es un modelo estandarizado.</p>

10.4 LIMITANTES PRINCIPALES DETECTADAS DURANTE LA INVESTIGACIÓN.

Limitantes a nivel de MINED:

- MINED no cuenta con un mecanismo de comunicación efectiva entre el nivel central y las Direcciones Departamentales de Educación, esto afecta continuamente la realización de la investigación ya que la comunicación entre MINED y las DDE es muy deficiente.
- La coordinación de trabajo así como la comunicación entre las diferentes direcciones del MINED no es adecuada y en ocasiones parece que cada dirección lleva objetivos con una visión muy propia y que no responden a una visión integrada.
- Existe muy poca formación en lo referente a las temáticas de gestión de la calidad a nivel de MINED, aunque a nivel de gobierno se está impulsando este tema, existe aún muy poco personal formado.
- No se visualiza análisis de indicadores sistemático, así como el establecimiento de acciones de mejora derivadas de dicho análisis.
- Durante la ejecución del proyecto en reiteradas ocasiones se solicitó la conformación de un equipo contraparte (con capacidad de decisión) a nivel de MINED pero este nunca fue conformado.
- Aunque en la presente investigación no profundizó en el sistema de gestión de calidad a nivel de MINED Sede Central, se debe mencionar que existe una propuesta al respecto pero está no ha sido implementado (válido a Mayo 2013).
- No hay una unidad en MINED que consolide y resguarde la información generada a través los diferentes proyectos generados.
- Escasa documentación de procesos a nivel de MINED Sede Central.

Limitantes a nivel de Direcciones Departamentales de Educación:

- Procesos de comunicación muy deficientes entre la Dirección Departamental y los centros escolares.
- Las Direcciones Departamentales de Educación tienen un enfoque orientado a lo administrativo y no hacia lo pedagógico que es la razón de ser del sistema educativo.

- La asistencia técnica necesita ser revisada pues no es funcional, hay mucho personal cuyas competencias deben ser analizadas así como el enfoque global de este programa.
- Los asistentes técnicos serán los responsables de difundir la estrategia de mejora interna a nivel de centros escolares pero durante la fase formativa mostraron un nivel de inasistencia considerable, por lo que la falta de formación impactará negativamente la fase de difusión de dicha estrategia.
- Poco apoyo por parte de los directores departamentales hacia los equipos de mejora en algunas direcciones departamentales.
- No se visualiza un análisis sistemático de las mallas de indicadores por parte de los equipos rectores (Mayo 2013), por lo tanto no se evidencian acciones de mejora derivados de dicho análisis.
- Aunque los procesos están documentados muchos de ellos aún no han sido implementados en las Direcciones Departamentales de Educación.
- Los directores departamentales responden a programas políticos más que a programas educativos.
- Procesos de convocatoria muy deficientes (en relación a las jornadas formativas desarrolladas con los centros escolares).

Limitantes a nivel de centros escolares:

- Durante las jornadas formativa desarrolladas se detectó que la asistencia del personal de los centros escolares no era continua, los participantes de la jornada uno no siempre continuaron en las jornadas sucesivas y esto resta efectividad al proceso.
- Centros educativos saturados de actividades, esto hace que implementar la estrategia sea visto como una carga adicional.
- Directores de centros escolares enfocados en los procesos administrativos.
- Falta de recursos notoria en muchos centros escolares genera problemas en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Los procesos de formación y contratación del profesorado necesitan ser revisados, pues la estrategia de mejora interna tendrá muy poco impacto si el centro escolar no cuenta con personal competente y comprometido.

11. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Aunque en la presente investigación se han elaborado los sistemas de gestión de calidad: La estrategia de mejora interna (para los centros escolares) y el sistema de calidad para las direcciones departamentales, hay que tener en cuenta que dichos sistemas forman parte del Sistema de Calidad del Ministerio de Educación y por lo tanto no pueden funcionar en forma aislada, ambos sistemas son complementarios y buscan mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje a nivel de los centros educativos.

Es necesario continuar con la revisión e implementación de los procesos documentados así como de las herramientas asociadas al sistema de gestión de calidad. La dinámica actual del Ministerio de Educación hace que se estén cambiando normativos y políticas de forma frecuente, esto en muchas ocasiones afecta a los procesos que ya han sido definidos, por lo que muchos de ellos requieren ser actualizados, en este sentido aunque se cuenta con el procedimiento para la elaboración, registro y control de documentos, la organización no se ha creado las instancias respectivas para revisar y aprobar los cambios suscitados a nivel de procesos.

Es necesario que MINED establezca un programa o estrategia de formación en temáticas relativas a la implementación de los sistemas creados, ya que la fase piloto de implementación incluyó únicamente una muestra de 500 centros escolares de los casi 5000 centros escolares que existen a nivel de país. Durante las diferentes fases del proyecto se comprobó que la estrategia era mucho más fácil de implementar en aquellos centros que habían participado de forma constante en el proceso formativo.

Es importante que la Gerencia de Calidad del Ministerio de Educación tome en rol más protagónico en la implementación de los modelos de calidad diseñados y que estos sean enfocados principalmente a la mejora de los procesos misionales del Ministerio de Educación.

La estrategia de mejora interna diseñada solo se trató de implementar en una muestra de 500 centros escolares, pero considerando que durante el proceso de formación se tuvieron problemas en la asistencia a las jornadas formativas, ya que la asistencia fue muy irregular, esto impactará negativamente la implementación y posterior expansión del modelo puesto que se buscaba hacer una estrategia de expansión tipo mancha de aceite (en donde los capacitados fuesen capacitando a otras personas), pero al no contar con conocimientos sobre

el modelo sólidamente fundamentados esta labor será difícil de realizar.

Durante la elaboración de los sistemas de calidad se observó que a nivel de centros escolares así como a nivel de las Direcciones Departamentales de Educación hay mucha disponibilidad para trabajar en las temáticas relativas a la gestión de calidad, más sin embargo no se visualiza un plan integrado para dar continuidad a la implementación y fortalecimiento de los sistemas creados.

Aunque el sistema de gestión de calidad para las direcciones departamentales y las herramientas implícitas en este fueron diseñadas, hay que profundizar en la revisión e implementación de estas, pues para que el sistema creado funcione adecuadamente es necesario que todos los componentes estén implementados y se vinculen al trabajo realizado a nivel de centros escolares.

Es importante dentro del sistema de gestión de calidad para las direcciones departamentales fortalecer la asistencia técnica y que asuma el rol planteado dentro del sistema creado. Hay que recordar que los asistentes técnicos serán los encargados de potenciar la implementación de la estrategia de mejora interna, así como de dar asistencia para la implementación de esta, por lo que deben conocer las estrategias de mejora continua creadas y por el nivel de participación de los asistentes técnicos en las jornadas formativas se prevé que esto sea una área deficitaria a la hora de implementar las estrategias, por lo que MINED debe considerar el proporcionar formación complementaria al personal de asistencia técnica.

Cada Dirección Departamental actualmente cuenta con los equipos rectores implementados pero estos equipos deben tomar un rol más protagónico en la implementación del sistema de gestión de calidad a nivel de las direcciones departamentales ya que durante la fase de implementación se observó que dichos equipos no tiene un rol directivo y protagónico en la implementación del sistema creado.

Es necesario que las gerencias de asistencia técnica así como la gerencia de desarrollo regional tomen un rol más protagónico en la implementación de la estrategia de mejora interna y además que involucren en este procesos a la Dirección Nacional de Educación, los esfuerzos son aislados y el proceso de implementación y difusión de la estrategia requiere una acción integrada entre las diferentes direcciones y gerencias que conforman el MINED.

Aunque se diseñó la estrategia de mejora interna con todos los instrumentos requeridos para su implementación, es indispensable que estos últimos sean revisados de forma periódica debido al alto nivel de cambios en normativas y directrices a nivel del Ministerio de Educación, esto hace que muchos procedimientos y aun instrumentos de evaluación puedan verse afectados.

Deben darse a conocer la documentación elaborada para la implementación de la estrategia de mejora continua pues aún hay muchos directores de centros escolares y asistentes técnicos que no la tienen, lo ideal sería colocarla en un sitio web para que fácilmente se pudiese acceder a ella.

En la estrategia de mejora para los centros escolares se contextualizaron las guías y herramientas requeridas para la implementación de dicha estrategia, pero este tema debe analizarse más detenidamente para revisar si los contextos incluidos son los necesarios o bien es necesario incluir contextos adicionales.

Los documentos de implementación creados durante la investigación fueron posteriormente modificados por personal del MINED, eliminando algunas secciones e información importante, por lo que se hace necesario revisar el trabajo original para verificar la pertinencia de los cambios realizados posteriormente.

Proponer las temáticas necesarias para poder formar al personal de Centros Escolares así como de Direcciones Departamentales previo a un proceso de implementación de una estrategia de mejora de la calidad de la gestión educativa.

Es necesario que MINED conforme un equipo para capacitar al personal del MINED previa implementación de la estrategia de mejora interna, puesto que quedó demostrado que donde el personal así como los directivos recibieron formación en diferentes temáticas de calidad el proceso fue más rápido y fluido.

12. CUADRO DE ANEXOS

Número de anexo	Título	Pág.
1	Organigrama vigente del Ministerio de Educación de El Salvador (MINED).	227
2	Organigrama general de las Direcciones Departamentales de Educación.	228
3	Datos de matrícula total y por nivel en los centros escolares (período 2009 - 2012).	229
4	Elementos recopilados sobre la estrategia qué ruta tomamos durante jornada evaluativa realizada por consultor internacional (José Joaquín Mira Solves) durante el año 2006.	231
5	8 disciplinas para solucionar problemas	234
6	Zonas geográficas - administrativas en las qué se distribuyen las Direcciones Departamentales de Educación.	235
7	Calendarización de las actividades realizadas en el proyecto (Plan de trabajo).	236
8	Propuesta de sistema de gestión de calidad para MINED Sede Central.	241
9	Esquemas complementarios de la estrategia de mejora interna.	243
10	Mapa de procesos qué se desarrollan en los centros escolares.	244
11	Propuesta preliminar del instrumento de autoevaluación.	245
12	Guía para la implementación de la autoevaluación en los centros escolares.	253
13	Guía para la realización de encuestas de satisfacción a usuarios de centros escolares grandes en zonas urbanas.	273
14	Malla preliminar de indicadores en centros escolares.	293
15	Guía para la gestión de indicadores en escuelas grandes en zonas urbanas.	297
16	Guía para la realización de grupos participativos de consulta.	311
17	Propuesta base para el análisis de resultados de la evaluación externa.	318
18	Guía para la gestión de la mejora.	321
19	Guía para la identificación y difusión de buenas prácticas.	337
20	Ejemplos de instrumentos de autoevaluación qué fueron validados en centros escolares.	343
21	Procedimiento para la elaboración, difusión y control de documentos y registros.	385
22	Requerimientos de calidad para las Direcciones Departamentales de Educación (autoevaluación).	411
23	Propuesta base para la construcción de la guía de asistencia técnica para centros escolares.	419
24	Malla de indicadores de las Direcciones Departamentales de Educación.	432
25	Listado de centros escolares participantes en la fase piloto de la estrategia de mejora interna para centros escolares.	444
26	Ejemplo de plan de mejora realizado por personal de la Dirección Departamental de San Vicente.	457
27	Consolidado de acciones de mejora implementadas por los equipos de calidad de las Direcciones Departamentales de Educación	465
28	Listado de procedimientos qué se realizan en las direcciones departamentales, incluyendo los procedimientos de mejora desarrollados en el presente trabajo	529
29	Listado de procedimientos qué se realizan en los centros escolares, incluyendo los procedimientos de mejora desarrollados en el presente trabajo	531

13. Referencias Bibliográficas.

AENOR / ISO, (2010). ISO 9001 para la pequeña empresa Recomendaciones del Comité Técnico ISO/TC 176. Tercera edición AENOR con autorización especial de ISO.

Alexander, R. (2008). Education for All, the quality imperative and the problem of Pedagogy. CREATE Pathwaystoaccess. Research Monograph, nº 20.

Alexander, R. (2008). Education for All, the quality imperative and the problem of Pedagogy. CREATE Pathwaystoaccess. Research Monograph, nº 20.

Anderson, C.S. (1982). The search for school climate: A review of the research. Review of Educational Research, 52, 368-420.

Andrea Horn, Javiera Marfán. (2010) Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar. Centro de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), Fundación Chile, Chile. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2, Págs: 82-104.

Angell, A. (1991). Democratic climate in elementary classroom: A review of theory and research. Theory and Research in Social Education, 19, 241-286.

Angus, L. (1993). The sociology of school effectiveness. British Journal of Sociology of Education, 14, 333-345.

Apodaca, P. y Grao, J. (1997) Herramientas de gestión para el cambio y la mejora institucional de la Educación Superior. En: P. Apodaca y C. Lobato, Calidad en la Universidad: Orientación y evaluación (pp. 194-222) Barcelona: Alertes.

Arcelay, A. (2010) Reflexiones sobre un excelente modelo de excelencia. Rev. Calidad Asistencial Pág.; 15:131-132.

Ávalos, B. (1996). Caminando hacia el siglo XXI: docentes y procesos educativos en la región de Latinoamérica y el Caribe. Boletín Proyecto Principal de Educación 41, UNESCO - OREALC.

Baeza, R. (1999). Educación Superior del Siglo XXI: Modelos para una gestión de calidad. Editorial Universidad del Mar. Temas de Educación.

Barber M. y Mourshed M. (2007). *How the World's Best - Performing School Systems Come Out On Top*, McKinsey & Company.

Barillas, A. (2004), Artículo sobre ESCUELA 10, en red Innovemos. <http://www.redinnovemos.org>.

Bellei, C. (2012). Políticas educativas para el nivel secundario: complejidades y convergencias. En *La escolarización de los adolescentes: desafíos culturales, pedagógicos y de política educativa* (C. Bellei et al.), IIPE-UNESCO, Buenos Aires.

Bellei, C. (2012). Políticas educativas para el nivel secundario: complejidades y convergencias. En *La escolarización de los adolescentes: desafíos culturales, pedagógicos y de política educativa* (C. Bellei et al.), IIPE-UNESCO, Buenos Aires.

Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 7, 1-4.

Bravo, M. y Verdugo, S. (2007). Gestión escolar y éxito académico en condiciones de pobreza. *REICE*, 5, 121-144.

Brucart, J. M. (2000). Los indicadores y la calidad de los datos: algunos ejemplos prácticos. *Cuadernos IRC*, (6), 9-17.

Bryk, A. y Raudenbush, S. (1992). *Hierarchical Linear Models for Social and Behavioral Research: Applications and Data Analysis Methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública (2008). Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008.

CEPAL. (2011). *Desafíos para una educación con equidad en América Latina y el Caribe*. Encuentro Preparatorio Regional 2011. Naciones Unidas - Consejo Económico y Social. Revisión Ministerial Anual. ECOSOC- RMA.

CEPAL. (2011). Desafíos para una educación con equidad en América Latina y el Caribe. Encuentro Preparatorio Regional 2011. Naciones Unidas - Consejo Económico y Social. Revisión Ministerial Anual. ECOSOC- RMA

Cervini, R. (2002). Desigualdades socioculturales en el aprendizaje de Matemática y Lengua de la educación secundaria en Argentina: Un modelo de tres niveles." *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 8, 1-25.

Cervini, R. (2003). Educación privada, segmentación educativa y resultados escolares: el caso de la educación secundaria en Argentina. Modelos de tres niveles. *Education Policy Analysis Archives*, 11, 1-25.

Cervini, R. (2003) Relaciones entre composición escolar, proceso escolar y logro en Matemática del nivel secundario en Argentina. Un modelo de tres niveles. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 5, 1-25.

Cervini, R. (2004). Influencia de los factores institucionales sobre el logro en Matemática de los estudiantes en el último año de la educación media de Argentina. Un modelo de tres niveles. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2, 1-24.

Cervini, R. (2006). Los efectos de la escuela y del aula sobre el logro en Matemática y en Lengua de la educación secundaria. Un modelo multinivel. *Perfiles Educativos*, XXVIII (12), 68-97.

Cervini, R. y Cayssials, A. (2010). Contexto escolar y aprendizaje en la educación secundaria: Cuestionarios del director, ONE/2007. En DINIECE, *Documentos Pedagógicos*, (pp. 1-34). Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.

Chabbott, C. & Ramirez, F. (2006). "Development and education". *Handbook of the Sociology of Education*, M.T. Halliman (editor), Springer, pp.163-187.

Coe, R. y Taylor, C. (1998). School effectiveness research: criticism and recommendations. *Oxford Review of Education*, 24, 421-438.

Colell, J. M. (2001). Documento de trabajo: La gestión y certificación de la calidad y las normas

ISO 9001 en los centros de formación. Madrid: Iniciativas Empresariales.

Cooper, H., Valentine, J.C., Nye, B. y Lindsay, J.J. (1999). Relationships between five after-school activities and academic achievement. *Journal of Educational Psychology*, 91, 369-378.

Cornejo, R. & Redondo, J. (2007). Variables y factores asociados al aprendizaje escolar. Una discusión desde la investigación actual. *Estudios Pedagógicos XXXIII*, N° 2: 155-175

Cornejo, R. & Redondo, J. (2007). Variables y factores asociados al aprendizaje escolar. Una discusión desde la investigación actual. *Estudios Pedagógicos XXXIII*, N° 2: 155-175

Creemers, B. (1994) Effective instruction: An empirical basis for a theory of educational effectiveness. En D. Reynolds et al., *Advances in School Effectiveness Research and Practice* (pp. 189-203). Oxford: Pergamon.

Crosby, P. (1970). *Quality is free*. McGraw-Hill, New York.

Daly, P. y Ainley, J. (2000). Recent critiques of school effectiveness research. *School Effectiveness and School Improvement*, 11, 131-143.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Díaz de Santos, Madrid.

Dunn, R. y Harris, L. (1998). Organizational dimensions of climate and the impact on school achievement. *Journal of Instructional Psychology*, 25, 100-104.

Edmonds, R.E. (1982) Programs of school improvement: An overview, *Educational Leadership*, 40, 4-11.

El Salvador. Asamblea legislativa (1983). *Constitución Política de la República de El Salvador*. San Salvador. Imprenta Nacional.

El Salvador. Ley General de Educación (1996) Diario Oficial: 242 Tomo: 333 Publicación Diario Oficial: 21/12/1996. San Salvador.

EL SALVADOR. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009). *Plan social educativo (2009 – 2014)*

“vamos a la escuela”. San Salvador

Enciclopedia de la Calidad (CD Rom). FC Editorial. Madrid, 2002.

ERAZO, J. (2011). Manuales de procesos de las Direcciones Departamentales de Educación. Elaborados en el marco del programa de cooperación MINED - USAID. Primera revisión.

Espínola, V. y J.P. Claro (2010). “El sistema nacional de aseguramiento de la calidad: una reforma basada en estándares”. En Cristián Bellei, J. P. Valenzuela, & D. Contreras (Eds.), Ecos de la Revolución Pingüina. UNICEF - U. de Chile.

Esquivel, R. y Lenoir, Y. (2012). Los Materiales Educativos en la fase de Planificación de la Enseñanza de los Docentes de Educación Primaria de Quebec. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 5, 98-114

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (2010): Modelo EFQM de Excelencia. EFQM, Bruselas (traducido por el Club Excelencia en Gestión de Calidad. Madrid).

Everett, S. y Price, J. (1995) Students' perceptions of violence in the public schools: The metlife survey. Journal of Adolescent Health, 17, 45-352.

Fe y Alegría (2008). Revista 1 Calidad. Federación Internacional Fe y Alegría

Feigenbaum, A. (1961). Total Quality Control. New York: McGraw-Hill.

Ferrer, G. (2006). Educational Assessment Systems in Latin America: Current Practice and Future Challenges. Washington: Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe, PREAL

Fundación Iberoamericana para la calidad. UU<http://www.qualidade.org>

Galán, J. L. (2001). Planificación y dirección estratégica. Documentos de Trabajo del Curso Acreditación Docente y de Servicios Universitarios. Universidad Internacional de Andalucía.

García Garrido, J. (1992) Problemas mundiales de la educación: nuevas perspectivas. Madrid:

Dykinson.

Gerber, S. (1996). Extracurricular activities and academic achievement. *Journal of Research and Development in Education*, 30, 42-50.

Gerwitz, S. (1998). Can all school be successful? An exploration of determinants of school "success". *Oxford Review of Education*, 24, 131-143.

Goldstein, H. (1998). A response to Gibson and Asthana. *Oxford Review of education*, 24, 521-523.

Gray Oñate, S. (2011). Ciclo de mejora continua y certificación de la calidad escolar de Fundación Chile. Uruguay / Julio 2011.

Greenwald, R., Hedges, L.V. y Laine, R.D. (1996). The effect of school resources on achievement. *Review of Educational Research*, 66, 361-396.

Hanushek, E.A. (1989). The impact of differential expenditure on school performance. *Educational Researcher*, 18, 45-65.

Harrington, H. J. *Improvement process*. (1887) New York: McGraw-Hill, Edición en castellano: *Cómo incrementar la Calidad-productividad en su empresa*. México: McGraw-Hill, 1988.

Ignacio, E. (2001). Conceptos generales y monitorización de la calidad. Documentos de trabajo del Curso Acreditación Docente y de Servicios Universitarios. Universidad Internacional de Andalucía.

Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de calidad? La modalidad japonesa*. Norma, Bogotá.

ISO (2009). Selection and use of the ISO 9000 family of standards. ISO/TC 176, Quality management and quality assurance. ISO Central Secretariat – Switzerland.

James, P. (1997). *Gestión de la Calidad Total*. Prentice Hall, Madrid.

JURAN J. (1989.) *Juran on leadership for quality*. Juran Institute, Edición en castellano: Juran y

el liderazgo para la calidad.

JURAN, J. (1961). *Quality Control Handbook*. McGraw Hill, New York.

Kablaoui, B.N. y Pautler, A.J. (1991). The effect of part-time work experience on high school students. *Journal of Career Development*, 17, 195-211.

Karla, C. (2012). *Estructura orgánica del Ministerio de Educación*.

Kline, A. (2002). A Model for Improving Rural Schools: Escuela Nueva in Colombia and Guatemala. *Current Sisees in Comparative Education*. 2, pg. 170-181.

Kreft, I. (1993). Using multilevel analysis to assess school effectiveness: A study of Dutch secondary education. *Sociology of education*, 66, 104-129

Levinson, B. (2012). Reduciendo brechas entre cultura juvenil y cultura escolar docente en América Latina. En *La escolarización de los adolescentes: desafíos culturales, pedagógicos y de política educativa* (C. Bellei et al.), IIPE-UNESCO, Buenos Aires.

Marsh, H.W. (1992). Extracurricular activities: Beneficial extension of the traditional curriculum or subversion of academic goals? *Journal of Educational Psychology*, 84(4), 553-562.

Martín Castilla, J.J. (2002). Enfoque ético en el modelo EFQM de excelencia. *Forum Calidad* n.128 enero/febrero 2002. Año XIII. Madrid.

MINED (2007). ¿PROGRAMA “QUÉ RUTA TOMAMOS? / Como mejorar la calidad en la escuela. Primera edición, Editorial Maya.

MINED (2008). *Normativas y procedimientos para el funcionamiento del Consejo Directivo Escolar (CDE), Consejo Educativo Católico Escolar (CECE) y Asociación Comunal para la educación (ACE)*. San Salvador / El Salvador.

MINED (2011). *El Salvador en cifras*. Dirección de planificación / Gerencia de monitoreo, evaluación y estadística.

MINED (2012). Reporte de estadísticas principales del Ministerio de Educación. Dirección de Planificación – MINED.

MINED 2013. Sistema de información estadística on line.

<http://www.mined.gob.sv/index.php/temas/estadisticas.html>. MINED / Dirección de Planificación.

Mira, J. y Erazo, J. (2009). Módulos de formación en el marco del proyecto gestión de calidad en la administración pública – Módulo 6: Cartas de servicio. AECID.

Mira, J. y Erazo, J. (2009). Módulos de formación en el marco del proyecto gestión de calidad en la administración pública –Módulo 1: Introducción al concepto de Calidad Total. AECID.

Mira, J. y Erazo, J. (2009). Módulos de formación en el marco del proyecto gestión de calidad en la administración pública –Módulo 5: Modelo EFQM. AECID.

Mollis, M. (2010). Las transformaciones de la Educación Superior en América Latina: identidades en construcción. Educación Superior y Sociedad N° 1, Año 15. Caracas. UNESCO – IESALC.

Moos, R. (1979). Evaluating Educational Environments. Washington, DC: Jossey-Bass Publishers.

Moos, R. (1980). Evaluating classroom learning environments. Studies in Educational Evaluation, 6, 239-252.

Moos, R. (1987). The social climate manual. Second edition. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Mortimer, J.T., Finch, M.D., Ryu, S., Shanahan, M.J. y Call, K.T. (1996). The effects of work intensity on adolescent mental health, achievement, and behavioral adjustment: New evidence from a prospective study. Child Development, 67, 1243-1261.

Mourshed, Mona, Chinezzi Chijioke y Michael, B. (2012). Cómo continúan mejorando los sistemas educativos de mayor progreso en el mundo. McKinsey & Company, PREAL Serie Documentos N° 61.

Muijs, D. y Reynolds, D. (2001). *Effective teaching: Evidence and practice*. Londres: Paul Chapman Publishing.

Murillo, F.J. (2005). *La investigación sobre eficacia escolar*. Barcelona: Octaedro.

Nash, R. (2002). Peer effects and peer group processes: Joining the conversation on quantitative and qualitative methods. *Australian Journal of Education*, 46(1), 6-18.

Nash, R. y Harker, R. (1998). *Making progress: Adding value in secondary education*. Palmerston North: ERDC Press.

Neubauer, R. & Trigo de Silveira, G. (2009). Gestión de los sistemas escolares ¿Qué caminos seguir? En Schwartzman S. & Cox, C. (Eds). *Políticas Educativas y cohesión social en América Latina*. Santiago: uqbar ediciones.

Nguyen A, Kleiner BH. (1995). Technical Report: European company examples of excellent quality management. *Int J. Vehicle Design*, 16, 594-599

OECD. (2012). *Starting Strong III: A Quality Toolbox for Early Childhood Education and Care*. OECD Publishing.

Opdenakker, M. y Van Damme, J. (2000). Effects of schools, teaching staff and classes on achievement and well-being in secondary education: Similarities and differences between school outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 11, 165-196.

Opdenakker, M. y Van Damme, J. (2001). Relationship between school composition and characteristics of school process and their effect on mathematics achievement. *British Educational Research Journal*, 27, 407-432.

Quirk, K., Keith, T. y Quirk, J. (2002). Employment during high school and student achievement: Longitudinal analysis of national data. *The Journal of Educational Research*, 95, 4-10.

Ravela, P. et al. (2008). *Las Evaluaciones Educativas que América Latina Necesita*. PREAL.

Reimers, F.; Da Silva, C. & Treviño, E. (2006). Where is the “education” in conditional cash

transfers in education?. UNESCO Institute for Statistics.

Riddell, A. (1997). Assessing designs school effectiveness research and school improvement in developing countries. *Comparative Education Review*, 41 (2), 178-204.

Scheerens, J. y Bosker, R. (1997). *The Foundation of Educational Effectiveness*. Oxford: Pergamon.

Schulz, W., Ainley, J., Fraillon, J., Kerr, D. & Losito, B. (2011). ICCS 2009 Latin American Report. Civic knowledge and attitudes among lower-secondary students in six Latin American countries. Amsterdam: IEA.

Singh, K. (1998). Part-time employment in high school and its effect on academic achievement. *The Journal of Educational Research*, 91, 1 31-139.

SITEAL. (2011). Dato destacado 23. Cobertura relativa de la educación pública y privada en América Latina.

SITEAL. 2008. La escuela y los adolescentes. Informes sobre tendencias sociales y educativas en América Latina 2008. IPE-UNESCO y OEI.

Slee, R., Weiner, G.: With Tomlinson, S. (Eds.) (1998). *School Effectiveness for Whom?* Londres: Falmer Press.

Stringfield, S. (1994) *The Analysis of Large Data Bases in School Effectiveness Research*. D. Reynolds et al. (eds), *Advances in School Effectiveness Research and Practice* (pp.55-72). Oxford: Pergamon.

Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. En R. Tagiuri y G.H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston, MA: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.

Teddlie, C. (1994). The integration of classroom and school process data in school effectiveness research. En D. Reynolds et al., *Advances in school effectiveness research and practice* (pp. 113-132). Oxford: Pergamon.

Teddlie, C. y Reynolds, D. (2001). Countering the critics: Responses to recent criticism of school effectiveness research. *School Effectiveness and School Improvement*, 12, 41-82

Temas educativos centrales en América Latina y El Caribe. (2011). Encuentro preparatorio regional Naciones Unidas – Consejo Económico y Social. Revisión Ministerial anual. Argentina.

Tenti, Emilio (2012). Docentes y alumnos: encuentros y desencuentros entre generaciones. En *La escolarización de los adolescentes: desafíos culturales, pedagógicos y de política educativa* (C. Bellei et al.), IPE-UNESCO, Buenos Aires.

Tenti, Emilio (coordinador). 2009. Abandono Escolar y Políticas de Inclusión en la Educación Secundaria. II PE-UNESCO y PNUD.

Thrupp, M. (2001b). Recent school effectiveness counter-critiques: problems and possibilities. *British Educational Research Journal*, 27, 443-457.

Thrupp, M. (2001a). Sociological and political concerns about school effectiveness research: Time for a new research agenda. *School Effectiveness and School Improvement*, 12, 7-40.

Thrupp, M., Lauder, H. y Robinson, T. (2002). School composition and peer effects. *International Journal of Educational Research*, 37, 483-504.

Tsai, S.L. y Walberg, H.J. (1983). Mathematic achievement and attitude productivity in junior high school. *The Journal of Educational Research*, 76, 267-272.

UNESCO – UIS. (2012). ICT in education in Latin America and the Caribbean. A regional analysis of ICT integration and e-readiness. Montreal: UNESCO.

UNESCO (2005).EFA Global Monitoring Report. Education For All. The Quality Imperative. UNESCO.

UNESCO. – LLECE. (2008). Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe. Resumen ejecutivo del primer reporte de resultados del segundo estudio regional comparativo y explicativo. Santiago, UNESCO – LLECE.

UNESCO. (2012). Informe Regional de Monitoreo del progreso hacia una Educación de Calidad Para Todos en América Latina y El Caribe.

Vaillant, D. (2009). La profesión docente: lecciones para diseñadores de políticas sobre reformas que funcionan. En Schwartzman, S. y Cox, C. (Eds.) Políticas educativas y cohesión social en América latina. Santiago: uqbareditores.

Velzen, W. Van, Miles, M.B., Ekholm, M., Hameyer, U. y Robin, D. (1985). Making School Improvement work. Leuven: ACCO.

Wazman, H. y Ellett, C. (Eds.) (1992). The study of learning environments (vol.5). Houston: College of education. University of Houston.

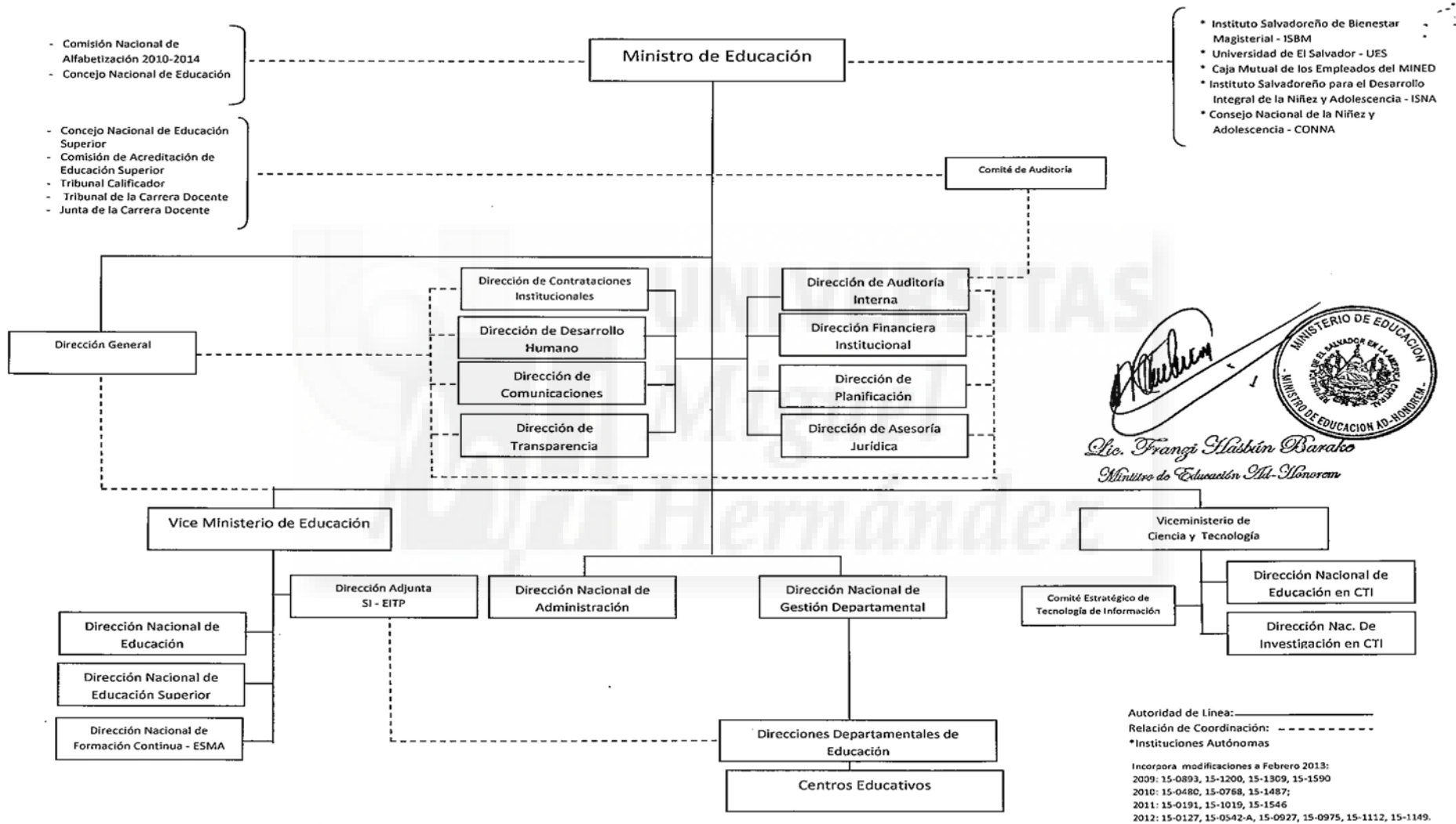
Webster, B.J. y Fisher, A.L. (2000). Accounting for variation in science and mathematics achievement: A multilevel analysis of Australian data Third International Mathematics and science study (TIMSS), School Effectiveness and School Improvement, 11, 339-360.

Wilkinson, I., Parr, J., Fung, I., Hattie, J. y Townsend, M. (2002). Discussion: modeling and maximizing peer effects in school. Journal of Educational Research, 37, 521-535.

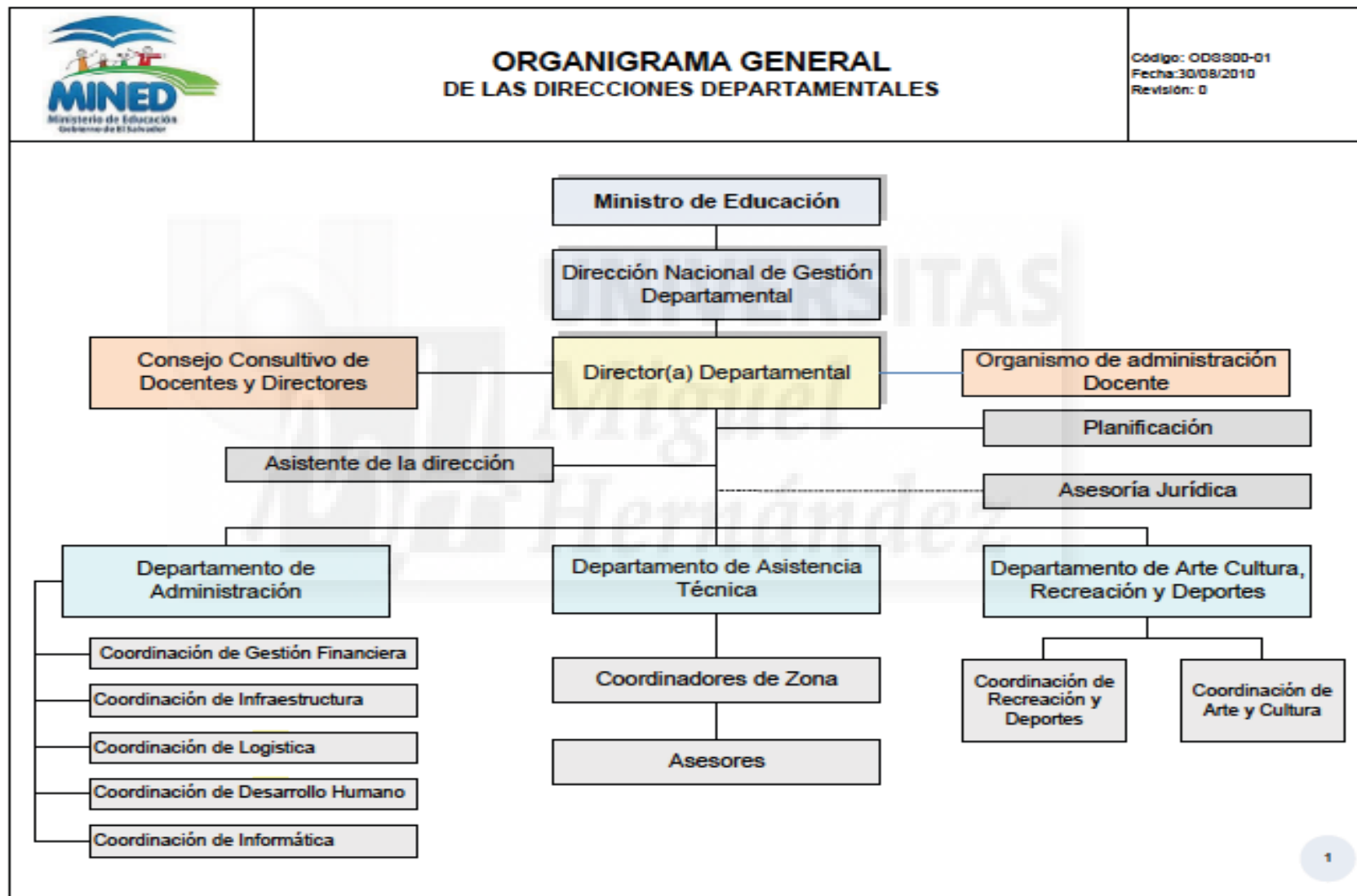
Wilkinson, I., Hattie, J., Parr, J., Townsend, M., Thrupp, M., Lauder, H. y Robinson, T. (2000). Influences of peer effects on learning outcomes: A review of the literature. Report to the Ministry of Education. Auckland: UniService Ltd., University of Auckland.

Witte, J. F. (2009). Vouchers. En Handbook of Education Policy Research, G. Sykes, B. Schneider y D. Plank (ed.), AERA, pp. 491-501.

ANEXO 1: ORGANIGRAMA VIGENTE DEL MINISTERIO DE EDUCACION (2013)



ANEXO 2: ORGANIGRAMA DE DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN.



ANEXO 3: DATOS DE MATRICULA TOTAL Y POR NIVEL EN LOS CENTROS ESCOLARES (PERÍODO 2009 - 2012).

Ministerio de Educación
Gerencia de Monitoreo, Evaluación y Estadística

Detalle de Matrícula por Sector y Niveles Educativos/Grados, del Censo 2009 al 2012
Correspondiente al Sistema Tradicional y Educación Especial

Nivel Educativo	Matrícula Sector Público				Matrícula Sector Privado				Matrícula a Nivel Nacional			
	Grado	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Educación Inicial	418	492	660	1,184	2,463	3,547	3,771	4,247	2,881	4,039	4,431	5,431
Educación Inicial	418	492	660	1,184	2,463	3,547	3,771	4,247	2,881	4,039	4,431	5,431
PARVULARIA	179,050	193,161	188,856	185,120	36,786	34,092	35,271	35,563	215,836	227,253	224,127	220,683
Parvularia 4	31,257	34,710	35,105	36,103	8,741	8,191	9,189	9,238	39,998	42,901	44,294	45,341
Parvularia 5	61,106	69,047	65,676	64,999	13,069	12,191	12,453	13,117	74,175	81,238	78,129	78,116
Parvularia 6	86,687	89,404	88,075	84,018	14,976	13,710	13,629	13,208	101,663	103,114	101,704	97,226
EDUCACIÓN BÁSICA	1,175,761	1,183,218	1,153,287	1,117,324	146,544	136,553	138,516	135,467	1,322,305	1,319,771	1,291,803	1,252,791
BÁSICA 1º CICLO	440,372	422,969	394,881	371,610	51,666	45,313	44,969	43,638	492,038	468,282	439,850	415,248
Primer grado	152,958	146,057	134,670	128,182	17,325	15,087	15,455	15,144	170,283	161,144	150,125	143,326
Segundo grado	143,611	136,884	128,839	119,702	17,309	14,941	14,683	14,431	160,920	151,825	143,522	134,133
Tercer grado	143,803	140,028	131,372	123,726	17,032	15,285	14,831	14,063	160,835	155,313	146,203	137,789
BÁSICA 2º CICLO	414,198	419,484	409,300	391,582	48,899	45,508	46,028	44,552	463,097	464,992	455,328	436,134
Cuarto grado	145,139	142,851	137,102	129,026	16,495	15,384	15,172	14,388	161,634	158,235	152,274	143,414
Quinto grado	138,847	142,040	136,812	131,203	16,182	15,093	15,566	14,857	155,029	157,133	152,378	146,060
Sexto grado	130,212	134,593	135,386	131,353	16,222	15,031	15,290	15,307	146,434	149,624	150,676	146,660
SECUNDARIA	461,828	483,992	500,230	519,941	93,817	93,119	97,593	100,922	555,645	577,111	597,823	620,863
BÁSICA 3º CICLO	321,191	340,765	349,106	354,132	45,979	45,732	47,519	47,277	367,170	386,497	396,625	401,409
Séptimo grado	126,233	131,871	132,502	132,674	16,141	15,885	15,946	15,908	142,374	147,756	148,448	148,582
Octavo grado	106,137	112,081	115,609	117,178	15,320	15,057	16,063	15,665	121,457	127,138	131,672	132,843

Noveno grado	88,821	96,813	100,995	104,280	14,518	14,790	15,510	15,704	103,339	111,603	116,505	119,984
MEDIA	140,637	143,227	151,124	165,809	47,838	47,387	50,074	53,645	188,475	190,614	201,198	219,454
Primer año de Bachillerato	68,016	66,581	72,662	78,696	21,925	22,046	24,730	26,878	89,941	88,627	97,392	105,574
Segundo año de Bachillerato	49,170	52,148	54,074	61,349	19,008	18,629	19,792	20,831	68,178	70,777	73,866	82,180
Tercer año de Bachillerato	23,022	24,086	24,034	25,559	6,905	6,712	5,552	5,936	29,927	30,798	29,586	31,495
Cuarto año de Bachillerato	429	412	354	205		0	0		429	412	354	205
EDUCACIÓN DE ADULTOS	8,389	6,452	5,478	4,440	0	0	25	37	8,389	6,452	5,503	4,477
Primer nivel de adultos	2,178	1,830	1,428	1,221	0	0	0	12	2,178	1,830	1,428	1,233
Segundo nivel de adultos	2,707	1,992	1,649	1,377	0	0	5	10	2,707	1,992	1,654	1,387
Tercer nivel de adultos	3,504	2,630	2,401	1,842	0	0	20	15	3,504	2,630	2,421	1,857
EDUCACIÓN ESPECIAL	2,719	2,988	2,887	2,900	47	92	92	0	2,766	3,080	2,979	2,900
Educación Especial	2,719	2,988	2,887	2,900	47	92	92	0	2,766	3,080	2,979	2,900
TOTAL	1,506,974	1,529,538	1,502,292	1,476,777	233,678	221,671	227,749	228,959	1,740,652	1,751,209	1,730,041	1,705,736

Fecha: 27 agosto 2012

Fuente: MINED, Gerencia de Monitoreo, Evaluación y Estadística, Censo Escolar de cada año.

**** Año 2012**

Son Datos PRELIMINARES del Censo Rápido 2012.

ANEXO 4: ELEMENTOS RECOPIADOS SOBRE LA ESTRATEGIA QUE RUTA TOMAMOS DURANTE JORNADA EVALUATIVA REALIZADA POR CONSULTOR INTERNACIONAL (JOSE JOAQUIN MIRA SOLVES) DURANTE EL AÑO 2006.

- Se sugiere la posibilidad de que **cada centro adapte a sus necesidades y objetivos a la “ruta” a seguir** pero manteniendo cierta uniformidad en el conjunto del país, es valorada positivamente por los agentes involucrados.
- En general, es habitual que los equipos de dirección -que tienen la responsabilidad de implantar una nueva estrategia- **confundan el conocimiento de unos pocos** (más allegados y con los que más contacto suele tenerse) **con el conocimiento de la estrategia** en el conjunto de los agentes implicados, cesando en el esfuerzo informativo antes de lo aconsejable. Se debería estar alerta ante esta posibilidad.
- La implantación de una estrategia de este tipo y para el conjunto del país, **requiere tiempo**. Dos años es insuficiente y cabe hablar en términos de un mínimo de 5 años para valorar los resultados. En este sentido, un elemento primordial es la constancia en la estrategia (obviamente incluyendo cambios e innovaciones allá donde sean necesarias).
- Se dispone de información sobre el conjunto de centros que utilizan un determinado indicador y el valor de referencia de dichos indicadores. Esta información está disponible segmentada por departamentos. No obstante, la información de resultados no considera el **contexto del centro** lo que puede afectar en el futuro a la motivación del personal.
- Aunque resulta muy positivo que la estrategia respete la autonomía de los centros educativos, parece **aconsejable fijar un calendario** para abordar la medida de los diferentes grupos de indicadores. Caso contrario los avances pueden ralentizarse.
- Actualmente la principal tarea es lograr medir los indicadores definidos pero, en el medio plazo, el **problema será la fiabilidad** de dichos datos.
- Como norma general, **debiera huirse del término control**. Este ha aparecido en diferentes ocasiones y por diferentes agentes. Cuando se relaciona control con calidad, circunstancia fácil por otro lado, y máxime cuando esto sucede en el ámbito educativo, tiene como consecuencia el rechazo de las acciones previstas.
- Las acciones de **difusión de resultados de la estrategia entre profesores a la luz de las buenas experiencias de los centros que mejores resultados han alcanzados puede resultar en una acciones que multipliquen los efectos positivos que se persiguen**. En general, parece aconsejable apoyarse en las buenas experiencias de los centros más avanzados dejando que sus protagonistas asumen dicha difusión como medio para favorecer la comunicación entre iguales y potenciar el despliegue de la estrategia.
- Para potenciar el éxito se aconseja poner en marcha diversos canales para que los protagonistas (directores de centros y los propios profesores fundamentalmente) describan sus “buenas experiencias” a otros colectivos, tanto del país, como de otros *países centroamericanos*.
- Parece aconsejable abrir una **línea de formación “a la carta”**, en paralelo a otras acciones de formación previstas, para aquellos centros más implicados en la estrategia para permitirles realizar avances y también para aquellos otros que encuentran que precisan de algún apoyo extraordinario.

- Las reglas deben ser conocidas. La **transparencia es una garantía de éxito**. En este momento la estrategia no ofrece ninguna señal de resultar “opaca” pero este punto debiera probablemente considerarse y abordarse con decisión.
- Durante las sesiones de trabajo se han descrito, por los asistentes, diferentes logros, resultados positivos y experiencias de éxito. No obstante, incluso ante preguntas directas, la **profundidad de la autocrítica sobre aspectos de enfoque, implantación o resultados de la estrategia ha sido muy limitada**. Las razones pueden ser dispares pero, en cualquier caso, es muy probable que limiten las oportunidades de introducir mejoras.
- No están claras las formas en las que se **priorizan objetivos de mejora**.
- Parece **aconsejable que el evaluador se evalúe**. Los equipos de seguimiento podrían beneficiarse de una evaluación de su trabajo y de sus resultados. Este aspecto no considerado en la estrategia se recomienda se estudie como una acción de futuro.
- Hay que asegurarse que los **indicadores que se emplean sean suficientemente sensibles**, de tal modo que mejoras objetivas se vean reflejadas en los indicadores.
- Hay que considerar que los integrantes de los equipos de seguimiento y de apoyo técnico resultan “clientes cautivos” de la estrategia y, por tanto, la evaluación de la misma debe **incluir a otros actores del proceso educativo**.
- Puede resultar contraproducente en el medio plazo que **determinados agentes de la sociedad se integren de forma permanente en los equipos de autoevaluación**, máxime en aquellos casos en que desde diferentes púlpitos se dictan opiniones o líneas de actuación que afectan a la capacidad de acción y toma de decisiones de los gestores educativos de los centros.
- Parece muy aconsejable **diferenciar entre zonas rurales (“de más difícil acceso”) de aquellas otras urbanas**, de cara a establecer estándares de referencia e incluso acciones de apoyo.
- Debería **huirse de cualquier sistema de información que facilite la confección de un ranking** aunque éste no se realice formalmente por el MINED.
- La **gestión de los centros educativos es un aspecto básico de futuro**. La estrategia resulta sensible a este punto pero no lo desarrolla lo suficiente.
- Desarrollar **acciones especiales en actuaciones pedagógicas** en los centros que denotan un mayor avance en la estrategia podría potenciar los resultados y reforzar el mensaje de cuáles son los objetivos últimos que se persiguen.
- Resulta urgente disponer de un **sistema automatizado** (informatizado) para la recogida de los datos que alimentan el cuadro de mando de los centros y del MINED. En este sentido, el desarrollo de una aplicación informática debiera constituir un objetivo primordial. Dicha aplicación debe facilitar asegurar la fiabilidad de los datos, incluir alertas y mensajes de recuerdo a los centros para cumplir con un calendario de trabajo.
- El nivel de desarrollo de **herramientas complementarias** (por ejemplo, encuestas) parece limitado y un campo de trabajo en el futuro.
- En la fase actual parece que la **recogida de datos para alimentar los indicadores** es el

principal problema. No obstante, en breve el problema será la **fiabilidad** de dichos datos y, un poco más adelante, **qué hacer con esos resultados**. La estrategia debe tener previstos dichos escenarios.

- En ningún caso debe olvidarse que ¿Qué Ruta Tomamos? es una herramienta, de gran valor, pero **no debe convertirse un fin en sí misma**.
- La estrategia de Qué Ruta Tomamos se basó en un modelo lógico, se planteó de forma adecuada, supuso un modelo de gestión útil para los centros escolares, pero tuvo dificultades de implantación, especialmente en las evaluaciones, de fiabilidad en los indicadores y en la adaptación al contexto de las escuelas más pequeñas, rurales de difícil acceso. El rol asumido por los evaluadores externos, más de control que de apoyo, supuso en más de un caso dificultades añadidas. La gestión de la información resultó compleja pese a disponer de herramienta informática.



ANEXO 5: LAS OCHO DISCIPLINAS.

Las Ocho disciplinas para la resolución de problemas (en inglés *Eight Disciplines Problem Solving*) es un método usado para hacer frente y resolver problema usado frecuentemente por ingenieros de calidad y otros profesionales. También se conoce de forma más abreviada como 8D, Resolución de problemas 8-D, G8D o Global 8D.

Disciplinas:

- D1: Formación de un equipo de expertos que cubran todas las funciones.
- D2: Definición íntegra del problema.
- D3: Implementar y verificar una acción de contención provisional.
- D4: Identificar y verificar la causa raíz.
- D5: Determinar y verificar acciones correctivas permanentes (en inglés *Permanent Corrective Actions, PCAs*). Así como definición de acciones preventivas para evitar que un problema similar surja de nuevo.
- D6: Implementar y verificar las acciones correctivas permanentes.
- D7: Prevenir la re-ocurrencia del problema y/o su causa raíz.
- D8: Reconocer los esfuerzos del equipo.

ANEXO 6: DIVISIÓN DE EL SALVADOR POR ZONAS

La División administrativa de El Salvador, según la Constitución de la República de este país, consiste en la fragmentación en departamentos para su administración política. Cada uno de ellos se subdivide sucesivamente en municipios que son gobernados por los Concejos Municipales, elegidos cada tres años de forma directa por los ciudadanos inscritos en la circunscripción municipal respectiva.

Los catorce departamentos se agrupan de la siguiente forma:

Zona occidental

- Ahuachapán
- Santa Ana
- Sonsonate

Zona oriental

- Usulután
- San Miguel
- Morazán
- La Unión

Zona central

- La Libertad
- Chalatenango
- Cuscatlán
- San Salvador

Zona paracentral

- La Paz
- Cabañas
- San Vicente



ANEXO 7: CALENDARIO DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

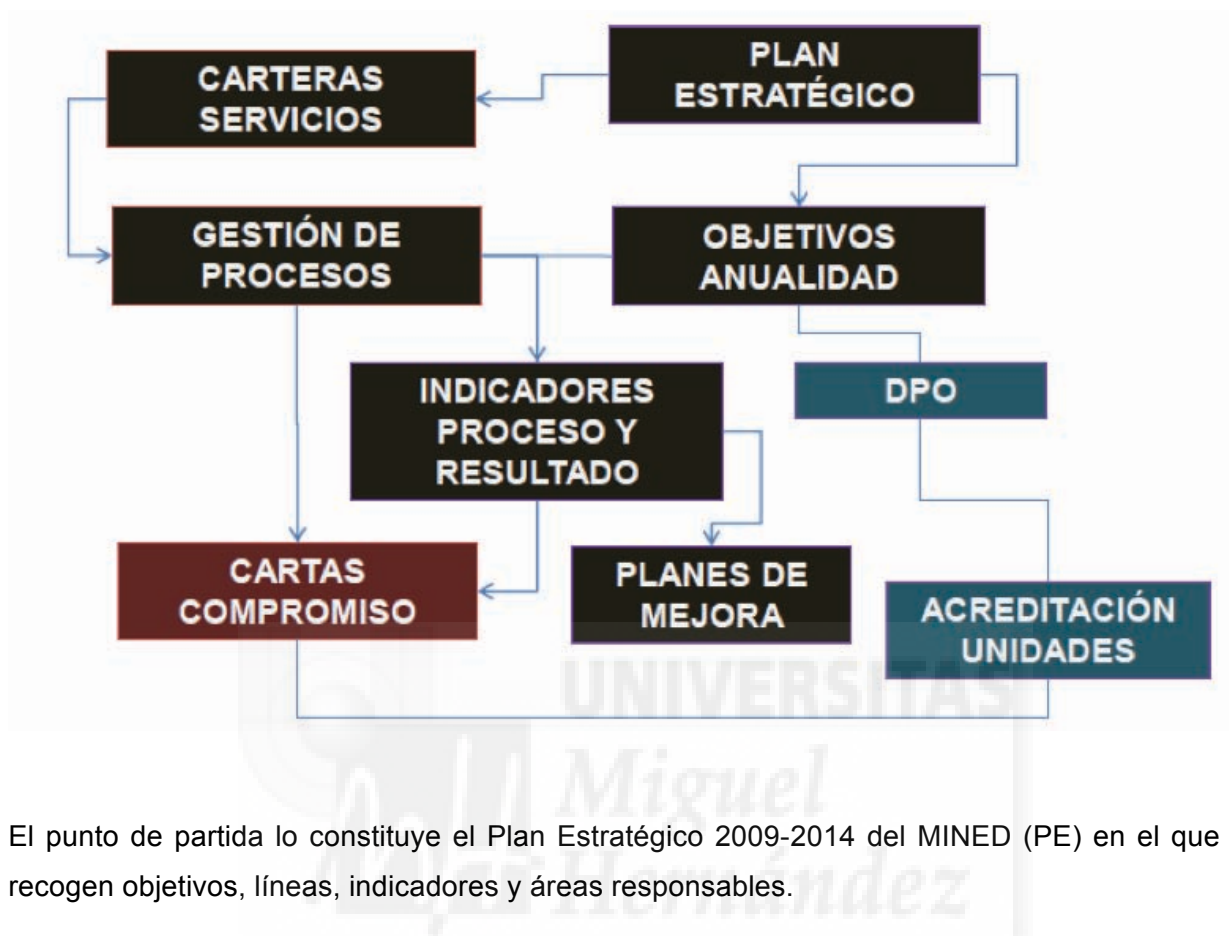
Nota: El cronograma se muestra actualizado al mes de agosto 2012

Actividad	ago-11				sep-11				oct-11				nov-11				dic-11				GC	Estatus	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
FASE 1: DISEÑO PRELIMINAR DEL SGC EN LOS 3 ÁMBITOS (MINED, DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y CENTROS ESCOLARES)																							
Elaboración de propuesta metodológica de sistematización y de coordinación del proyecto									X	X	X											R	REALIZADO
Sesión inicial de trabajo con Directivos de MINED	X	X																				R	REALIZADO
Consultas en terreno y vistas a Centros Educativos	X	X																				R	REALIZADO
Entrevistas a agentes educativos, directivos y técnicos de MINED	X	X											X	X								R	REALIZADO
Sesiones de consenso y estudios complementarios para establecer el SGC preliminar	X	X																				R	REALIZADO
Meta plan a agentes educativos, directivos y técnicos de MINED	X	X																				R	REALIZADO
Entrevistas con técnicos, cooperantes de USA, Italia y España		X											X									R	REALIZADO

Periodo comprendido (Enero – Agosto 2012)

Actividad	Ene 12				Feb 12				Mar 12				Abr 12				May 12				Jun 12				Jul 12				Ag 12				ESTATUS
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Elaboración de documento conteniendo la propuesta de asistencia técnica				X																													REALIZADO
FASE 2: ESTABLECIMIENTO DE INSTRUMENTOS E INSUMOS REQUERIDOS PARA LA VALIDACION DEL SGC																																	
Elaboración de Guías y Herramientas patrones									X	X																							REALIZADO
Elaboración de diferentes documentos requeridos para realizar el proceso de validación del SGC en Centros Escolares en los diferentes contextos (Contextualización de Guías e instrumentos maestros).	P	X																															REALIZADO
	R			X					X	X																							
Planificación y programación de actividades para la fase investigativa (validación piloto) en CE x contexto		X																															REALIZADO
Reunión con personal de MINED para elaborar calendario de trabajo		X																															REALIZADO
Reunión con equipo encargado de la contextualización de la estrategia para explicar metodología de trabajo en fase investigativa así como el calendario de trabajo propuesto.		X																															REALIZADO
FASE 3: VALIDACION DEL SGC POR CONTEXTO																																	
Preparación de la validación INSUMOS		X	X																														REALIZADO

ANEXO 8: PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA MINED SEDE CENTRAL.



El punto de partida lo constituye el Plan Estratégico 2009-2014 del MINED (PE) en el que se recogen objetivos, líneas, indicadores y áreas responsables.

En función de este PE y de las funciones atribuidas en el organigrama del MINED, cada Gerencia (y en su caso unidad o estructura de gestión) debe llevar a cabo la actualización de sus funciones, permitiendo elaborar y difundir la cartera de servicios de cada una. Esta información guiará la elaboración del inventario de procesos de cada unidad de gestión que, posteriormente, permitirá introducir la gestión de procesos. En este caso, se acomodará el diseño a la metodología IDEF adoptada por la Secretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado. Para una primera fase de implantación se aconseja recurrir al manual que se acompaña en esta propuesta.

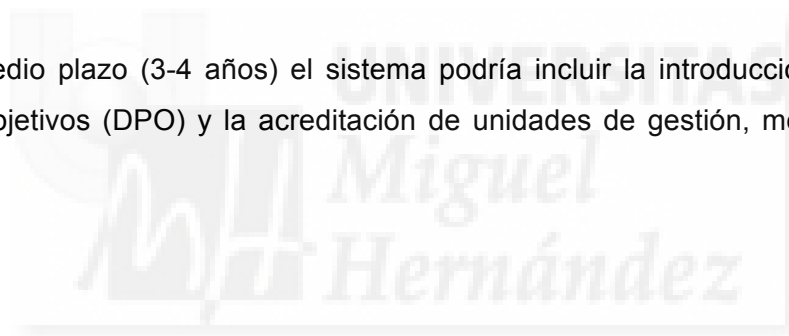
Cada unidad de gestión podrá elaborar su cuadro de mando incluyendo indicadores de proceso y de resultado que respondan al PE y que den cuenta de su nivel de logro acorde a las funciones encomendadas. Las medidas de resultados deben dar lugar, tras un proceso participativo de reflexión, a planes de mejora (tanto interno como buscando logro de mejoras en el conjunto MINED, DDE y en los centros escolares).

El PE permite especificar objetivos anuales acorde a un calendario realista que debe combinarse con las medidas de resultado de las distintas unidades. Al mismo tiempo, el despliegue del cuadro de mando del PE posibilitará su seguimiento para establecer logros y corregir desviaciones.

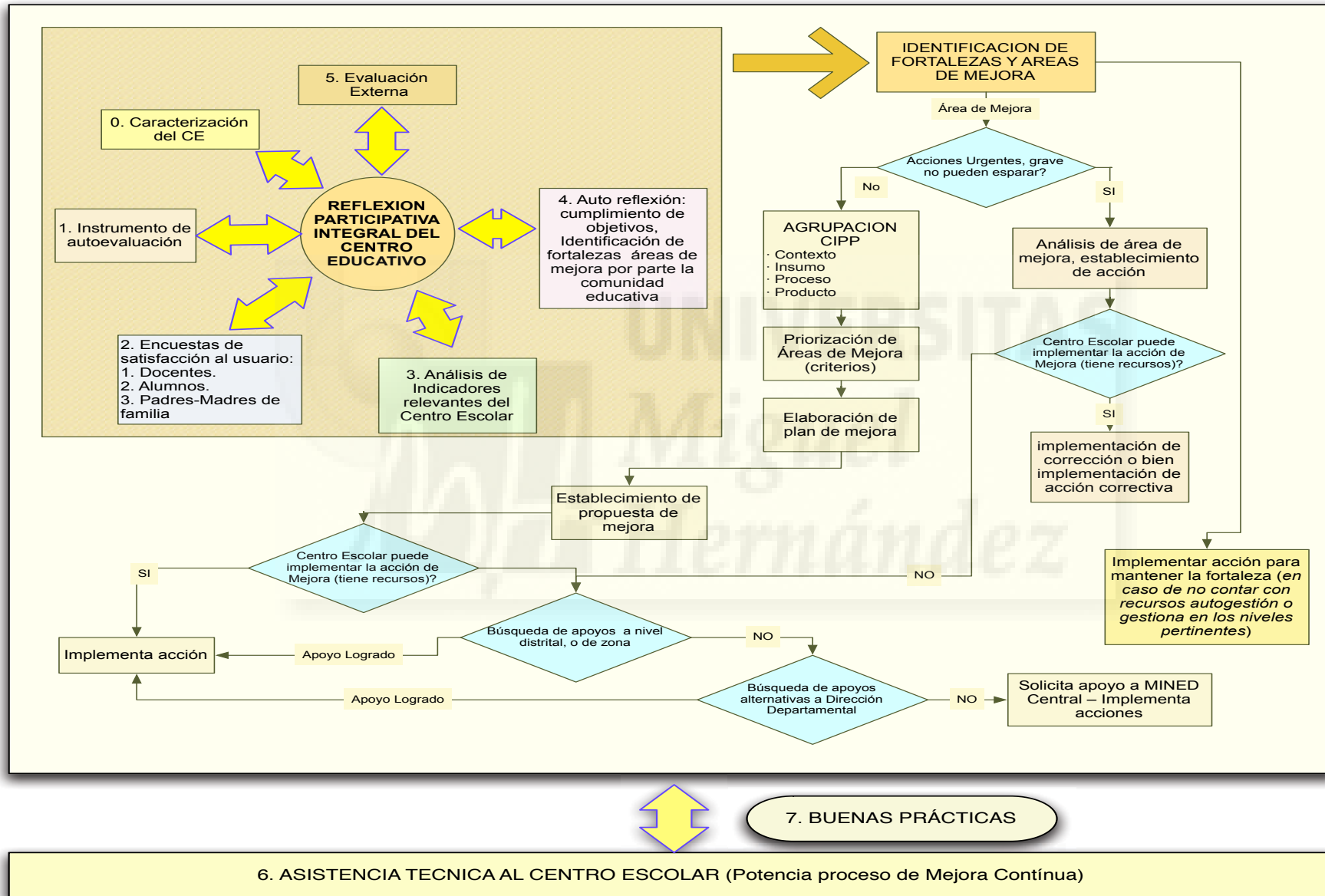
El elemento clave a corto plazo del sistema lo constituyen las cartas de compromiso, donde se comparte toda la información arriba descrita y se especifican, para los distintos tipos de clientes, compromisos de calidad relevantes para estos colectivos. Se recomienda en su desarrollo seguir el manual que se acompaña a esta propuesta.

Siguiendo con este esquema, en el plazo de año y medio MINED podría afrontar una nueva autoevaluación conforme a las directrices de la Carta Iberoamericana para determinar áreas de desarrollo para satisfacer, con especial atención, los requisitos de: participación ciudadana, rendición de cuentas, utilización racional de los recursos, evaluación permanente y mejora continua. Esta autoevaluación podría realizarse cada 2-3 años para verificar avances.

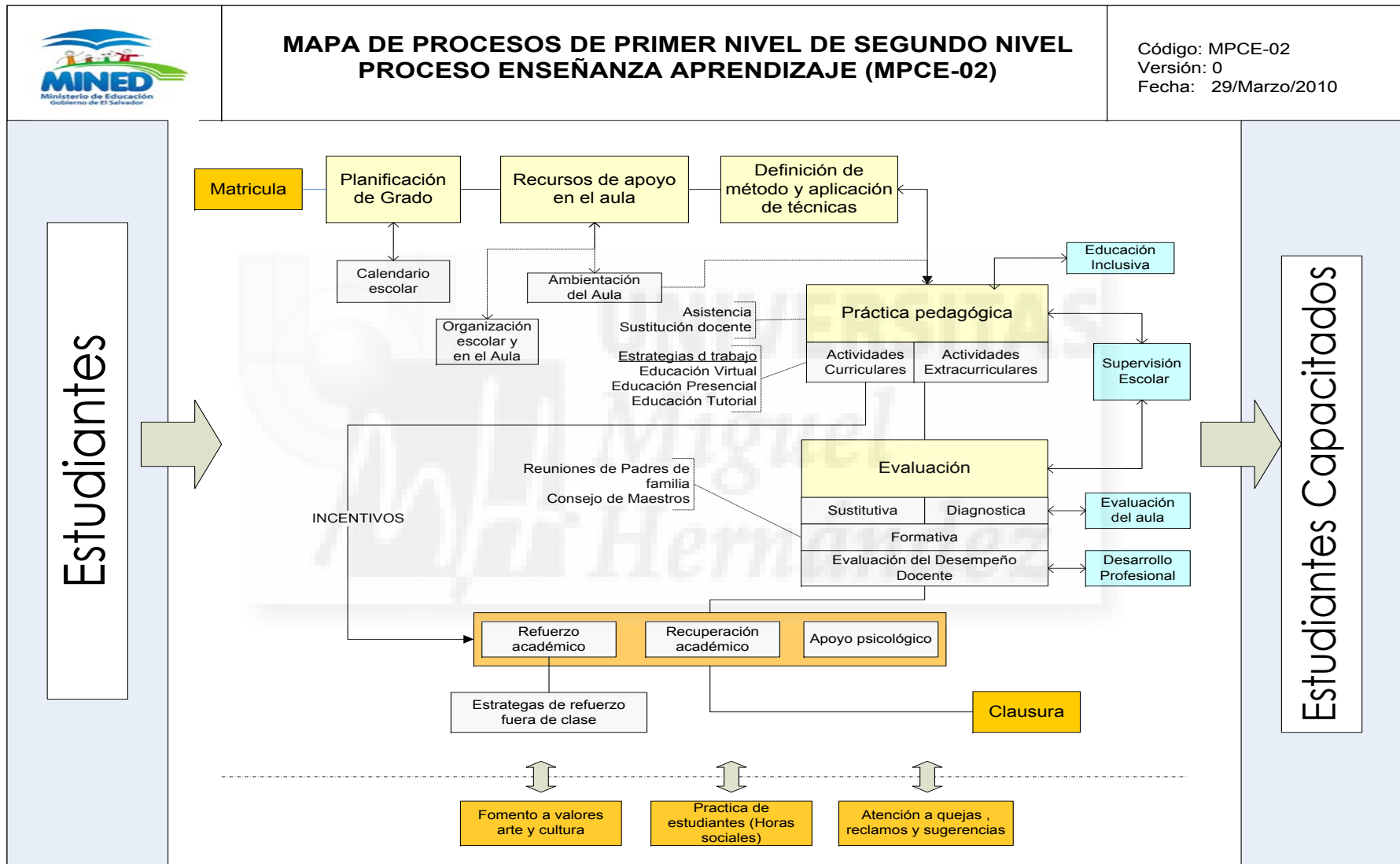
Por último, a medio plazo (3-4 años) el sistema podría incluir la introducción de sistemas de Dirección por Objetivos (DPO) y la acreditación de unidades de gestión, mediante evaluación externa.



ANEXO 9: ESQUEMA COMPLEMENTARIO DE LA ESTRATEGIA DE MEJORA INTERNA.



ANEXO 10: MAPA DE LOS PROCESOS QUE SE REALIZAN EN LOS CENTROS ESCOLARES.



ANEXO 11: PROPUESTA PRELIMINAR DEL INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN PARA LOS CENTROS ESCOLARES.

Ámbito: 1. Gestión pedagógica

Procesos	Sub procesos	Criterio	Pregunta	Respuesta
1.1 Diseño curricular	1.1.1 Planes de estudio y metodología	A. Planes de estudio	1. ¿Cuándo se actualizaron por última vez los planes de grado? ¿Es necesario volverlos a actualizar?	<input type="checkbox"/> Hace menos 2 años <input type="checkbox"/> Entre 2 y 5 años <input type="checkbox"/> Hace más de 5 años
			2. ¿El desarrollo de los contenidos garantiza alcanzar los objetivos de los planes de estudio?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
			3. ¿La planificación colaborativa entre el profesorado genera acciones de inclusión?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
		B. Enfoque metodológico	4. ¿En qué medida el enfoque metodológico se ajusta a los estudiantes en riesgo de exclusión?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
			5. ¿Se está involucrando activamente a los estudiantes en su propio aprendizaje?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
1.2 Prácticas pedagógicas	1.2.1 Uso del tiempo	A. Jornada laboral	6. ¿El inicio puntualmente de las clases les permite aprovechar el tiempo disponible?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Nunca
		B. Horario escolar	7. ¿En qué medida la organización del horario escolar contribuye al aprovechamiento del tiempo para los aprendizajes?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
			8. ¿En qué medida los “deberes para la casa” contribuyen al aprendizaje del estudiantado y su familia?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
		C. Efectividad	9. ¿En qué medida la asignación de los tiempos a las asignaturas y contenidos curriculares escolares es la más adecuada para el aprendizaje?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre

				<input type="checkbox"/> Algunas veces
1.2.2 Estrategias didácticas	A. Estrategia didácticas	10. ¿En qué medida el uso de diferentes estrategias didácticas facilitan los aprendizajes?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces	
		11. ¿En qué medida el trabajo cooperativo contribuye al aprendizaje de los estudiantes?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces	
1.2.3 Atención inclusiva	A. Ajuste del currículo en función de las diferentes necesidades de los estudiantes en riesgo de exclusión	12. ¿Se revisan y actualizan los diagnósticos de estudiantes en riesgo de exclusión? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Se hacen adecuaciones curriculares para atender a estudiantes en riesgos de exclusión? ¿Se está aprovechando estas adecuaciones curriculares para obtener un mejor rendimiento?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces	
	B. Recursos didácticos para la formación de estudiantes.	13. ¿En qué medida el personal docente elabora recursos para apoyar el aprendizaje?	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada	
		14. ¿Para mejorar los aprendizajes en riesgos de exclusión se están aprovechando los recursos de la escuela y la comunidad? ¿Cómo se pueden aprovechar mejor estos recursos?	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada	
	1.2.4 Uso de recursos didácticos	A. Biblioteca	15. ¿Se está aprovechando la biblioteca de aula para promover el aprendizaje?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
B. Centro de cómputo		16. ¿Se está aprovechando el centro de cómputo para promover el aprendizaje?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces	
1.2.5 Formación docente	A. Especialidad	17. ¿En qué medida la especialidad del docente está en correspondencia con la especialidad que imparte?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces	
		18. ¿Qué tan capacitado está el docente para atender a estudiantes con riesgo de exclusión?	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada	

		B. Formación	19. ¿Se aprovechan los recursos del centro para la auto formación entre el profesorado?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
			20. ¿Las actividades de desarrollo profesional del personal de la escuela les ayudan a dar respuesta a la diversidad del alumnado?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
1.3 Evaluación pedagógica	1.3.1 Evaluación de aula	A. Criterios de evaluación en el aula	21. ¿Las evaluaciones consideran las necesidades y diferencias de los estudiantes para reducir las barreras al aprendizaje y la participación de todo el alumnado?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
		B. Métodos de evaluación en el aula	22. ¿En qué medida la evaluación estimula los logros de todos los estudiantes?	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada
	1.3.2 Seguimiento a resultados académicos	A. Asistencia	23. ¿La revisión permanente de la asistencia de los estudiantes ayuda a la identificación de estudiantes en situación de riesgo?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
			24. ¿Se ha reducido el ausentismo escolar? ¿Existe un ausentismo distinto entre las niñas?	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada
		B. Sobre edad	25. ¿Se realizan estrategias de apoyo a la sobre edad? ¿Existe un dato de sobre edad distinto entre las niñas?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
		C. Rendimiento por nivel	26. ¿Se monitorea permanentemente el rendimiento por nivel?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces

Ámbito: 2. Gestión comunitaria

Procesos	Sub procesos	Criterios	Pregunta	Respuesta
2.1 Inclusividad	2.1.1 Cobertura	A. Cobertura territorial	1. ¿Se están desarrollando acciones para garantizar que todos los estudiantes en edad escolar del territorio están matriculados?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
	2.1.2 Accesibilidad	A. Accesibilidad y seguridad	2. ¿En qué medida la escuela hace que sus instalaciones sean físicamente accesibles para todos?	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada
			3. ¿En qué fecha se ha actualizado el Plan de Prevención de riesgo físico por catástrofes naturales? ¿Necesita actualizarse? ¿En qué medida el Plan de Prevención de riesgo se ha implantado al inicio del año escolar?	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada
	2.1.3 Atención inclusiva	A. Personal capacitado	4. ¿En qué medida el personal comparte una filosofía de inclusión?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
		B. Currículo adaptado	5. ¿Estamos logrando que las prácticas discriminatorias disminuyan por el esfuerzo de la escuela y la comunidad?	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada
	2.1.4 Políticas de inclusión	A. Planes y programas de inclusión	6. ¿En qué medida los planes de acción de los organismos de dirección escolar contribuyen a la inclusión?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
			7. ¿En qué medida se brindan iguales oportunidades de aprendizaje a los alumnos y alumnas en la escuela?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
			8. ¿Consiguen las políticas relacionadas con las "necesidades especiales", favorecer la inclusión de todos?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
		B. Comités	9. ¿Existe un comité que vele por la atención a la diversidad en la estructura organizativa de la escuela y la comunidad? ¿Las medidas que propone el comité se están llevando a cabo y son útiles?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces

2.2. Participación y convivencia	2.2.1 Participación	A. Gobierno estudiantil	10. ¿Las acciones del gobierno escolar están obteniendo los resultados deseados? En caso negativo ¿por qué no?	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada
		B. Asamblea de padres	11. ¿Los padres y madres de familia de la comunidad se organizan para atender las diversidades del centro? ¿En qué medida están participando y cómo se puede hacer para que participen más activamente?	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada
		C. Escuela de padres	12. ¿En qué medida se promueve desde la comunidad oportunidades de formación para el desarrollo de escuelas inclusivas?	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada
		D. Jornadas de formación	13. ¿Las jornadas de formación sobre vida escolar, con reconocimiento y respeto a las diferencias, contribuyen a la inclusión?	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada
	2.2.2 Rendición de cuentas	A. Difusión de prácticas educativas	14. ¿Se informa a la comunidad educativa, sobre las buenas prácticas educativas desarrolladas por el centro? ¿Qué beneficio ha aportado la difusión de buenas prácticas, para las mejoras del centro?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
2.3 Prevención de riesgos	2.3.1 Prevención de riesgos físicos	A. Planes de prevención de riesgos físicos	15. ¿Las medidas que toma la escuela para prevenir accidentes, son efectivas? ¿Qué tipo de medidas son las que se han adoptado?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
	2.3.2 Prevención de riesgos psicosociales	A. Planes de prevención de riesgos psicosociales	16. ¿Se diseñan y ejecutan planes para la prevención de la violencia social?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
			17. ¿En qué medida se han reducido las conductas de intimidación o abuso de poder tanto en la escuela como en la comunidad?	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada
2.4 Apoyo a la gestión pedagógica	2.4.1 Gestión de recursos	A. Alianzas en el territorio	18. ¿Se hacen gestiones con diferentes organismos de la comunidad, a fin de que proporcionen recursos al centro escolar para el desarrollo de sus actividades?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
			19. ¿Se conocen y se aprovechan los recursos de la comunidad para disminuir la exclusión?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces

	2.4.2 Seguimiento a la deserción	A. Prevención de la deserción	20. ¿De qué forma las medidas preventivas para evitar la deserción de los estudiantes están alcanzando su objetivo?	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada
			21. ¿En qué medida se han reducido las prácticas de expulsión por motivos de disciplina?	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada
			22. ¿Se implementan mecanismos que permitan una mejor adaptación de los estudiantes que llegan a la escuela por primera vez?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces

Ámbito: 3. Gestión directiva y administrativa

Procesos	Sub procesos	Criterios	Pregunta	Respuesta
3.1 Estrategia	3.1.1 Planificación y organización	A. Adopción de un enfoque de gestión institucional de educación inclusiva	1. ¿En qué medida se cumple el plan estratégico del centro educativo?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
	3.1.2 Liderazgo	A. Organismo de Administración escolar (CDE, ACE, CECE, CIE) B. Consejo de docentes	2. ¿En qué medida se aprovechan los recursos de la escuela y de la comunidad para facilitar la adaptación de los nuevos docentes al incorporarse al centro?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
			3. ¿El trabajo en equipo entre el personal de la escuela y los miembros del organismo de administración escolar facilita la toma de decisiones?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
			4. ¿En qué medida las acciones del Organismo de Administración Local, contribuye al mejoramiento del centro?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
			5. ¿En qué medida las acciones del Consejo de docentes, contribuye al mejoramiento del centro?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces

3.2 Ambiente escolar	3.2.1 Pertinencia y pertenencia	A. Participación de todos los agentes en las diferentes actividades del centro	6. ¿Se está logrando la participación de todos los agentes educativos en las actividades del centro?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
			7. ¿En qué medida el ambiente de la escuela favorece la cohesión de los diferentes agentes educativos?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
	3.2.3 Normas de convivencia	A. Reglamento o manuales de convivencia	8. ¿Las sanciones efectuadas en base al manual de convivencia, provocan mejoras en el comportamiento del alumnado?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
			B. Relaciones interpersonales	9. ¿La convivencia del centro educativo, se ve optimizada por la ejecución de diversas actividades?
		C. Valores morales		10. ¿Existen buenas relaciones establecidas entre docentes y familiares? ¿Ayudan a mejorar el aprendizaje de los estudiantes?
			11. ¿Las diversas actividades que se ejecutan, contribuyen a la práctica de los valores morales?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
3.3 Cultura institucional	3.3.1 Toma de decisiones	A. Mecanismos	12. ¿Los mecanismos utilizados para la toma de decisiones son efectivos? ¿Se toman decisiones a tiempo?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
		B. Compromisos	13. ¿Se da seguimiento y se sistematizan los compromisos acordados, en beneficio de los procesos de aprendizaje?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
	3.3.2 Reconocimientos	A. Reconocimiento a docentes	14. ¿Se reconoce públicamente la labor de los docentes?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
		B. Reconocimiento a estudiantes	15. ¿Se reconoce públicamente la labor de los estudiantes?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces

3.4 Administración de recursos y logística	3.4.1 Mantenimiento y aseo	A. Mantenimiento sanitario	16. ¿Las instalaciones sanitarias se mantienen limpias y aseadas? En caso de que la respuesta anterior sea No, ¿qué se puede hacer para mejorarlos?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces	
		B. Recolección y tratamiento de basura	17. ¿Las diversas formas de recolección y tratamiento de basura, promueven en el centro educativo, la cultura de conservación del medio ambiente?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces	
		C. Control de vectores	18. ¿El control periódico de zancudos y otras plagas, contribuye a la salud de los miembros de la comunidad?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces	
	3.4.2 Logística: transporte, alimentación y eventos.	A. Alimentación escolar	19. ¿Se está gestionando de forma adecuada programa de alimentación escolar?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces	
		B. Planes logísticos	20. ¿Los planes de logística para eventos culturales, deportivos, etc.; fortalecen la administración de recursos del centro educativo?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces	
	3.4.3 Adquisiciones	A. Compra de material didáctico	21. ¿Se dispone del material didáctico requerido para el desarrollo de las clases?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces	
		B. Contrataciones	22. ¿La contratación de personal de apoyo está acorde con las necesidades del centro educativo?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces	
	3.5 Apoyo contable y financiero	3.5.1 Presupuesto y su seguimiento	A. Presupuesto escolar	23. ¿Se ejecuta el presupuesto escolar según lo planificado y de acuerdo a las necesidades reales del centro educativo?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
			B. Rendición de cuentas	24. ¿Es clara y oportuna la información financiera que se brinda en la rendición de cuentas?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces

ANEXO 12: GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN EN LOS CENTROS ESCOLARES GRANDES EN ZONAS URBANAS:

HERRAMIENTA1: GUIA DE AUTOEVALUACION PARA CENTROS ESCOLARES GRANDES EN ZONAS URBANAS



Instrumentos contenidos en la Guía:

Instructivo para la autoevaluación de Centros Escolares	ICALCE 01 / Rev. 0 / 25 feb 2012
CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN (escuelas grandes)	FCALCE-01/ Rev. 0 / 25 Feb 2012
Formato: "Áreas de mejora y fortalezas detectadas durante el proceso de autoevaluación"	FCALCE-02/ Rev. 0 / 25 Feb 2012
Instructivo para procesar áreas de mejora	ICALCE 02 / Rev. 0 / 25 feb 2012

INTRODUCCION:



La igualdad de oportunidades entre departamentos y entre la zona rural y urbana representa actualmente un problema de equidad, contribuyendo al incremento de la desigualdad social y los desequilibrios territoriales.

En el país, existe una tendencia a la universalización gracias al incremento en los últimos años de la matrícula escolar, principalmente en educación básica. Pero, los problemas de repitencia, deserción y sobre-edad siguen siendo una realidad que requiere la intervención conjunta de los distintos niveles de la administración pública educativa.

El Plan Social Educativo “*Vamos a la Escuela*”, establecido para el periodo 2009-2014 se creó como un nuevo modelo que tiene la intención de ser un referente de planificación y organización para la administración central, departamental y las instituciones educativas. Fue en el marco de la VI Comisión Mixta Hispano- Salvadoreña (25 de mayo de 2006) y teniendo como marco de referencia nacional el Plan Nacional de Educación 2021, cuando se puso en marcha el Programa de Fortalecimiento de la Calidad de la Educación en el aula.

Son distintas las líneas estratégicas que conforman el plan social. Adquieren relevancia la equidad en el acceso y permanencia en el sistema, impulsar un currículo pertinente basado en el aprendizaje significativo, dignificar el ejercicio profesional del profesorado, fomentar la investigación, ciencia y tecnología, o fortalecer la educación superior, entre otras.

Enmarcado en el Plan social Educativo, el presente proyecto busca desarrollar una estrategia que permita lograr mejoras en el proceso de aprendizaje que se desarrolla en los Centros Escolares, pero integrando los ámbitos del MINED Central, las Direcciones Departamentales y los mismos Centros.

Para los Centros Escolares (ámbito local), se contará con una estrategia basada en diferentes instrumentos enfocados en la mejora

(autoevaluación del Centro Educativo, encuestas de satisfacción, e indicadores y Asistencia Técnica).

Es importante resaltar que la estrategia de mejora a desarrollar en los Centros Escolares no es una evaluación para catalogar a dicho Centro como bueno o malo, sino una sistemática en la que el mismo Centro, a través de un proceso de reflexión participativa establezca sus fortalezas y sus áreas de mejora. Serán ellos mismos los que decidan sobre lo que van a trabajar, siempre considerando establecer mejoras en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

El nuevo enfoque de mejora busca conocer qué oportunidades de mejora se tienen y en base al trabajo en equipo y la participación de la comunidad educativa, se establecerán acciones concretas de acuerdo a las posibilidades del Centro Educativo. Se pretende que el proceso de mejora se desarrolle en el Centro Escolar y que los agentes principales de cambio sean los miembros de la comunidad educativa.

De forma paralela, también se trabajará en el rediseño de la estrategia de Asistencia Técnica para que ésta se convierta en una fuerza impulsora de mejora continua en los Centros Escolares.

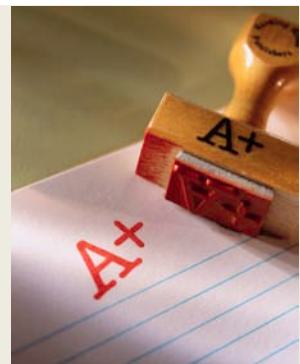
Las estrategias e instrumentos a utilizar dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, estarán contextualizada a la tipología de los Centros Escolares.

Consientes de que este no es un trabajo exclusivo de los Centros Educativos, el Sistema de Calidad se extenderá hacia las Direcciones Departamentales y el MINED Central, con el objetivo de buscar una sincronía y trabajar en forma conjunta.

A continuación se presenta la herramienta de autoevaluación, que es uno de los instrumentos que se utilizarán en la estrategia de mejora continua a nivel de centros escolares. Disponen también de una guía para completarla, por lo que se solicita la colaboración y disposición para hacer las observaciones que se consideren pertinentes, ya que es un instrumento creado para el centro escolar y queremos conocer su opinión sobre dicha herramienta.

Instructivo para la autoevaluación de Centros Escolares

ICALCE 01 / Rev. 0 / 11 Marzo 2012



La autoevaluación es una actividad que realiza la comunidad educativa y su finalidad es identificar y reflexionar sobre aquellos aspectos que necesitan ser mejorados en el Centro Escolar con la finalidad de logra mejoras en su funcionamiento, en el proceso de enseñanza y aprendizaje así como en las relaciones con la comunidad.

La autoevaluación permite detectar áreas de mejora en el Centro Escolar y sus procesos y que esta información sea útil al personal del CE, para implementar acciones que contribuyan al proceso de mejora continua; la autoevaluación no es un examen al que se le colocará una nota, es reflexionar sobre lo que hacemos y como lo hacemos esto con la finalidad de ver que podemos mejorar y así lograr mejores resultados con el mismo esfuerzo.

El proceso de autoevaluación se realiza a través de un cuestionario el cual considera los siguientes ámbitos:

- *La gestión pedagógica.*
- *La gestión comunitaria*
- *La gestión directiva y administrativa*

El proceso de autoevaluación tiene como insumos: *la experiencia desarrolla por el personal, indicadores diversos y evaluaciones que haya desarrollado el Centro Educativo.*

*Nota: Es importante mencionar que los instrumentos requeridos para la autoevaluación están elaborados considerando los contextos en que se encuentra el Centro Educativo; El presente documento así como el instrumento de autoevaluación aplican a **Centros Educativos Grandes en Zonas Urbanas.***

El presente instructivo proporciona los pasos para realizar la autoevaluación en los Centros Escolares:

Quienes participaran en la dirección proceso de Autoevaluación:

La autoevaluación deberá será realizada por el equipo directivo del centro escolar (conformado de la siguiente manera):

- Director.
- Sub director
- Comité Pedagógico
- 2 miembros del comité de alumnos
- 2 miembros del comité de padres de familia.

Pero este equipo podrá consultar a padres y madres de familia, alumnos, profesores o a diferentes miembros de la comunidad educativa para lograr un proceso de reflexión participativa o bien en aquellos casos en donde el equipo necesite soporte adicional para contestar la autoevaluación.

Cuando realizar la autoevaluación:

Ya que la finalidad de la autoevaluación es la detección de áreas de mejora para que la comunidad educativa del Centro Escolar establezca acciones de mejora en aquellas áreas que considere relevantes, se recomienda realizar este proceso durante el primer trimestre del año escolar.

Pero la frecuencia de realización de la autoevaluación será cada **DOS AÑOS**, ya que en esta forma el Centro Escolar tendrá espacio para poder implementar mejoras, si se hace con mucha frecuencia no se tiene el tiempo suficiente para poder implementar **ACCIONES de MEJORA**.

Consideraciones previas a la autoevaluación:

- * *La autoevaluación no es un mecanismo para calificar al Centro Escolar, por lo tanto no tiene asociada una nota o calificación, es simplemente un instrumento que ayuda a identificar áreas de mejora en el CENTRO ESCOLAR.*
- * *Hay que contestar y razonar cada pregunta mediante una reflexión participativa y a conciencia ya que la finalidad no es justificar que se está trabajando de forma adecuada si no detectar áreas de mejor así como las fortalezas que se tengan.*
- * *Los resultados de la autoevaluación son de interés para el centro escolar ya que son ellos los que trabajarán priorizar y establecer acciones de mejora.*
- * *Hay que contestar con mucha sinceridad ya que este es un factor clave de éxito en este proceso, no hay que tratar de justificar una respuesta si no visualizar la oportunidad de poder mejorar en algún aspecto mencionado o relacionado con la pregunta.*
- * *No se olvide de trasladar al formato “Áreas de mejora y fortalezas detectadas”, cada una de las áreas que identifique.*

- * *El resultado de la autoevaluación es exclusivo para el centro educativo y no tiene como finalidad evaluar externamente nada, si no que detectar áreas en las cuales se pueda mejorar.*
- * *El Asistente Técnico tendrá como función el facilitar junto con el personal que realizó la autoevaluación el proceso de priorización y establecimiento de mejoras, será una agente potenciador del proceso de mejora.*

Como se realiza el proceso de autoevaluación:

ORGANIZACION DE LA JORNADA:

- a) *Establezca el día y la hora en que realizará la autoevaluación del Centro Escolar.*
- b) *Convoque al los miembros de la comunidad educativa que participarán en el proceso.*
- c) *Explique el objetivo de la autoevaluación.*
- d) *Distribuya copias del instrumento de autoevaluación a los participantes (si se tiene una computadora y proyector de cañón se sugiere utilizar este recurso pues permite que todos participantes visualicen la pregunta).*
- e) *Establezca al participante que ira registrando los resultados de la autoevaluación así como las áreas de mejora. Los formatos están disponibles MS WORD para facilitar el registro de información (por si se cuenta con una computadora personal).*

QUE FORMATOS UTILIZAREMOS:

- *Cuestionario de autoevaluación para centros escolares (Para centros escolares grandes)/ FCALCE-01*
- *Formato: "Áreas de mejora y fortalezas detectadas" / FCALCE-02.*

COMO REALIZAR LA AUTOEVALUACION:

Generalidades:

El cuestionario de autoevaluación esta dividido en tres ámbitos:

- *Ámbito pedagógico.*
- *Ámbito comunitario.*

- *Ámbito de gestión directiva y administrativa*

A su vez los diferentes ámbitos están sub divididos en procesos y en cada proceso hay una serie de preguntas sobre las cales hay que reflexionar y seleccionar la respuesta mas acertada.

Ámbito Pedagógico		
1.1 Diseño curricular		Preguntas
1. ¿Cuándo se actualizaron por última vez los planes de grado? ¿Es necesario volverlos a actualizar?	<input type="checkbox"/> Hace menos 2 años <input type="checkbox"/> Entre 2 y 5 años <input type="checkbox"/> Hace más de 5 años	
2. ¿El desarrollo de los contenidos curriculares garantiza alcanzar los objetivos de los planes de estudio?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces	

- a) Lea la pregunta, analice las respuesta no limitándose a una valoración simple, reflexione la respuesta. En caso de que una pregunta contenga más de un cuestionamientos analice detenidamente cada uno de ellos.

Tenga e consideración que no hay que limitarse a contestar la pregunta con un *Siempre, Casi siempre, Algunas veces* o la escala de valoración respectiva, se trata de analizar el contenido de la pregunta y reflexionar sobre como se realiza lo cuestionado en el Centro Escolar, factores en pro y en contra.

Ejemplo: ¿Se está gestionando de forma adecuada programa de alimentación escolar?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces

Pero que sucede? A que se debe el casi siempre... En que se esta fallando.... Que hay que mejorar en el programa....Etc.

- b) Una vez los participantes han discutido la pregunta, complete la escala de valoración respectiva.
- c) Registran en el formato “Áreas de mejora y fortalezas detectadas” / FCALCE-02 las áreas de mejora identificadas así como las fortalezas, que han sido identificadas por cada pregunta.

Como identificar un área de mejora: *Generalmente aquellas pregunta que se puntúen en la escala de valoración más baja se consideren áreas de*

mejora, o bien las que se puntúen en una escala intermedia pero el mejorar lo establecido sea importante.

Como fruto de la reflexión participativa pueden identificarse fortalezas o áreas de mejora asociadas a la pregunta y estas también deberán reportarse en el formato antes mencionado.

COMO SE REPORTAN LOS RESULTADOS:



- **Al final de la autoevaluación se tendrán los formatos:** Cuestionario de autoevaluación para centros escolares y “Áreas de mejora y fortalezas detectadas” debidamente llenos.

Y es aquí cuando hay que comenzar a pensar en que áreas de mejora podemos desarrollar primero y cuales en forma posterior, para ello se hace necesario establecer filtros o criterios de priorización, los cuales nos permitirán identificar es lo prioritario.

Entre los criterios recomendados están:

1. *Priorizar aquellas áreas de mejora que al trabajar en ellas se produzcan mejoras en e proceso de enseñanza y aprendizaje.*
2. *Priorizar áreas de mejora que beneficien a muchas personas (estudiantes).*
3. *Priorizar áreas de mejora que ponen en riesgo la salud o vida del personal del Centro Escolar.*
4. *Priorizar áreas de mejora que sean fáciles de implementar y be bajo costo.*

Criterios adicionales pueden ser establecidos por el personal que realiza la autoevaluación.

Una vez las áreas de mejora se han priorizado, complete el formato “**Áreas de mejora y fortalezas detectadas**” / FCALCE-02, en la sección áreas de mejora priorizadas.



El futuro de los niños y las niñas esta en tus manos , contribuyamos a la mejora continua de los Centros Escolares, así como de los Procesos Educativos

CUESTIONARIO DE AUTO EVALUACIÓN (Escuelas grandes en zonas urbanas): FCALCE – 01 / Rev. 0

NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR

CÓDIGO DEL CENTRO ESCOLAR

RESPONSABLE

1.1 Diseño curricular

1

¿Cuándo se actualizaron por última vez

Hace menos

Entre 2 y 5

Hace más de 5

	los planes de grado? ¿Es necesario volverlos a actualizar?	2 años	años	años
2	¿El desarrollo de los contenidos curriculares garantiza alcanzar los objetivos de los planes de estudio?	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces
3	¿La planificación realizada en forma participativa entre el profesorado, genera acciones de inclusión?	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces
4	¿En qué medida el enfoque metodológico didáctico adoptado, se ajusta a los estudiantes en riesgo de exclusión?	<input type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada
5	¿Se está involucrando activamente a los estudiantes en su propio aprendizaje?	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces
1.2 Prácticas pedagógicas				
6	¿El iniciar puntualmente las clases permite que el personal docente aproveche el tiempo disponible?	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Nunca
7	¿En qué medida la organización del horario escolar contribuye al aprovechamiento del tiempo para los aprendizajes de los estudiantes?	<input type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada
8	¿En qué medida las tareas ex aula que se les asignan a los estudiantes (para que las elaboren en casa) contribuyen a su aprendizaje?	<input type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada
9	¿En qué medida la asignación de los tiempos a las asignaturas y contenidos curriculares escolares es la más adecuada para el aprendizaje?	<input type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada
10	¿En qué medida el uso de diferentes estrategias didácticas facilitan los aprendizajes?	<input type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada
11	¿En qué medida el trabajo cooperativo contribuye al aprendizaje de los	<input type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada

estudiantes?			
12	¿Se revisan y actualizan los diagnósticos de estudiantes en riesgo de exclusión? ¿Cada cuánto tiempo?	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
<hr/>			
13	¿Se hacen adecuaciones curriculares para atender a estudiantes en riesgo de exclusión y éstas se aprovechan para obtener un mejor rendimiento?	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
14	¿En qué medida el personal docente elabora recursos didácticos, y éstos son utilizados para apoyar los aprendizajes del estudiantado?	<input type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada
15	Para mejorar los aprendizajes del estudiantado en riesgo de exclusión, ¿se están aprovechando los recursos de la escuela y la comunidad? ¿Cómo se pueden aprovechar mejor estos recursos?	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
<hr/>			
16	¿Se está aprovechando la biblioteca del aula para promover los aprendizajes del estudiantado?	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
17	¿Se está aprovechando el centro de cómputo para promover el aprendizaje del estudiantado?	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
18	¿En qué medida la especialidad del docente esta relacionada con las asignaturas que imparte?	<input type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada
19	¿Qué tan capacitado está el docente para atender a estudiantes con riesgo de exclusión?	<input type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada
20	¿Se aprovechan los recursos del centro educativo para la auto formación del profesorado?	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces
21	¿Las actividades de formación que recibe el personal de la escuela, le ayuda	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces

a dar respuesta a la diversidad del
alumnado?

1.3 Evaluación pedagógica

22 ¿Las evaluaciones en el aula consideran las diferencias del estudiantado para mejorar los aprendizajes y fomentar la participación de todo el alumnado? Siempre Casi siempre Algunas veces

23 ¿En qué medida los métodos de evaluación utilizados por el profesorado, estimulan los logros del estudiantado? Mucho Poco Nada

24 ¿La revisión de la asistencia a clases, ayuda a la identificación de estudiantes en situación de riesgo? Siempre Casi siempre Algunas veces

¿En los dos últimos años, se ha reducido el ausentismo escolar? Mucho Poco Nada

25 ¿Hay diferencia entre los niveles de ausentismo entre las niñas y los niños?

26 ¿Se realizan estrategias de apoyo al estudiantado que presenta sobre edad? Siempre Casi siempre Algunas veces

¿Existe un dato de sobre edad distinto entre las niñas y los niños?

27 ¿Se monitorea permanentemente el rendimiento del estudiantado por nivel? Siempre Casi siempre Algunas veces

Ámbito: 2. Gestión comunitaria

2.1 Inclusividad

28 ¿Se están desarrollando acciones para garantizar que todos los estudiantes en edad escolar del territorio ingresen al sistema educativo, oportunamente? Siempre Casi siempre Algunas veces

29 ¿En qué medida las instalaciones del Centro Educativo son físicamente accesibles? Mucho Poco Nada

30 ¿Se actualiza de forma periódica el Plan de Prevención de riesgo físico por catástrofes naturales? Mucho Poco Nada

¿En que fecha fue la última actualización?, ¿Necesita actualizarse? ¿En qué medida el Plan de Prevención de riesgo se ha implantado al inicio del año escolar?

31 ¿Se evidencia en el personal del Centro Educativo una filosofía de inclusión? Mucho Poco Nada

32 ¿Estamos logrando que las prácticas discriminatorias disminuyan por el esfuerzo de la escuela y la comunidad? Mucho Poco Nada

33 ¿En qué medida los planes de acción del Centro Escolar contribuyen a la inclusión? Mucho Poco Nada

34 ¿En qué medida se brindan iguales oportunidades de aprendizaje a los alumnos y alumnas en la escuela? Siempre Casi siempre Algunas veces

35 ¿Consiguen las políticas relacionadas con las “necesidades especiales”, favorecer la inclusión de todo el estudiantado? Siempre Casi siempre Algunas veces

36 ¿Los comités de Centro Educativo velan por que se desarrollen acciones encaminadas a la atención a la diversidad en el Centro Escolar? Siempre Casi siempre Algunas veces

2.2. Participación y convivencia

37 ¿Las acciones del gobierno escolar permiten que se obtengan los resultados planificados en el Centro Escolar? Siempre Casi siempre Algunas veces
En caso negativo ¿por qué no?

38 ¿En qué medida los padres y madres de familia de la comunidad están participando en las asambleas de padres y aportan a la mejora del Centro Educativo? Mucho Poco Nada

39 ¿Se visualiza un cambio de actitud (*en lo referente a la disposición de apoyo hacia el Centro Escolar y el estudiantado*) en los padres y madres de familia cuando estos han recibido formación en las escuelas de padres y madres? Mucho Poco Nada

¿Se informa a la comunidad educativa, sobre las buenas prácticas educativas desarrolladas por el centro? Siempre Casi siempre Algunas veces

40 ¿Qué beneficio ha aportado la difusión de buenas prácticas, para las mejoras del centro?

2.3 Prevención de riesgos

¿Las medidas que toma la escuela para prevenir accidentes, son efectivas? Siempre Casi siempre Algunas veces

¿Qué tipo de medidas son las que se han adoptado?

41

42 ¿Se diseñan y ejecutan planes para la prevención de la violencia social? Siempre Casi siempre Algunas veces

43 ¿Se percibe que se han reducido las conductas de intimidación o abuso de poder tanto en la escuela como en la comunidad? Mucho Poco Nada

2.4 Apoyo a la gestión pedagógica

44 ¿Se hacen gestiones y alianzas con diferentes organismos de la comunidad, a fin de que proporcionen recursos al centro escolar para el desarrollo de sus Siempre Casi siempre Algunas veces

actividades?

- 45 ¿Se conocen y se aprovechan los recursos de la comunidad para potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje del estudiantado? Siempre Casi siempre Algunas veces
- 46 ¿Las medidas preventivas para evitar la deserción de los estudiantes, están siendo efectivas? Mucho Poco Nada
- 47 ¿Se han reducido las prácticas de expulsión por motivos de disciplina? Mucho Poco Nada
- 48 ¿Se implementan mecanismos que permitan una mejor adaptación de los estudiantes que llegan a la escuela por primera vez? Siempre Casi siempre Algunas veces

Ámbito: 3. Gestión directiva y administrativa

3.1 Estrategia

- 49 ¿En qué medida se da cumplimiento al plan estratégico del centro educativo? Siempre Casi siempre Algunas veces
- 50 ¿En qué medida se aprovechan los recursos de la escuela y de la comunidad para facilitar la adaptación de los nuevos docentes al incorporarse al centro? Siempre Casi siempre Algunas veces
- 51 ¿El trabajo en equipo entre el personal de la escuela y los miembros del organismo de administración escolar facilita la toma de decisiones? Siempre Casi siempre Algunas veces
- 52 ¿En qué medida las acciones del Organismo de Administración Local, contribuye al mejoramiento del centro escolar? Siempre Casi siempre Algunas veces
- 53 ¿En qué medida las acciones del Consejo de docentes, contribuye al mejoramiento del centro escolar? Siempre Casi siempre Algunas veces

3.2 Ambiente escolar

- 54 ¿Se está logrando la participación de todos los agentes educativos (*directores(as), personal docente, padres y madres de familia, miembros de la comunidad*), en las actividades del centro escolar? Siempre Casi siempre Algunas veces
- 55 ¿En qué medida el ambiente de la escuela favorece la cohesión de los Mucho Poco Nada

diferentes agentes educativos?

56 ¿La aplicación de lo establecido en el manual de convivencia, fomenta mejoras en el comportamiento del alumnado? Siempre Casi siempre Algunas veces

57 ¿Existe una buena relación (*cordialidad, trabajo en equipo, compañerismo*) entre el profesorado? Mucho Poco Nada

¿Existen buenas relaciones establecidas entre docentes y padres y madres de familia del estudiantado? Siempre Casi siempre Algunas veces

Las buenas relaciones, ¿ayudan a mejorar el aprendizaje de los estudiantes?

58

59 ¿Las diversas actividades que se ejecutan en el centro escolar, contribuyen a la práctica de los valores morales? Siempre Casi siempre Algunas veces

3.3 Cultura institucional

¿Los mecanismos utilizados para la toma de decisiones son efectivos por parte de la dirección del Centro Escolar? Siempre Casi siempre Algunas veces

60 ¿Se toman decisiones a tiempo?

61 ¿Se da seguimiento y se sistematizan los compromisos acordados, en beneficio de los procesos de aprendizaje? Siempre Casi siempre Algunas veces

62 ¿Se reconoce públicamente la labor de los docentes? Siempre Casi siempre Algunas veces

63 ¿Se reconoce públicamente los logros de los estudiantes? Siempre Casi siempre Algunas veces

3.4 Administración de recursos y logística

64 ¿Las instalaciones sanitarias (*baños, servicios sanitarios, etc.*) se mantienen limpias y aseadas? Siempre Casi siempre Algunas veces

En caso de que la respuesta anterior sea No, ¿qué se puede hacer para mejorarlos?

65 ¿Las diversas formas de recolección y tratamiento de basura, promueven en el centro educativo, la cultura de reciclaje así como de conservación del medio ambiente? Siempre Casi siempre Algunas veces

66 ¿Se ha reducido la proliferación de plagas y zancudos a partir de los controles y actividades realizados por el Centro Escolar para tal fin? Siempre Casi siempre Algunas veces

67 ¿Se está gestionando de forma adecuada el programa de alimentación escolar? Siempre Casi siempre Algunas veces

68 ¿La logística considerada para el desarrollo de eventos culturales, deportivos, etc.; fortalece el uso racional de los recursos con que cuenta el centro Escolar? Siempre Casi siempre Algunas veces

69 ¿Se dispone del material didáctico requerido para el desarrollo de las clases? Siempre Casi siempre Algunas veces

70 ¿La contratación de personal de apoyo está acorde con las necesidades del centro educativo? Siempre Casi siempre Algunas veces

3.5 Apoyo contable y financiero

71 ¿Se ejecuta el presupuesto escolar según lo planificado y de acuerdo a las necesidades reales del centro educativo? Siempre Casi siempre Algunas veces

72 ¿Es clara y oportuna la información financiera que se brinda en la rendición de cuentas? Siempre Casi siempre Algunas veces

“Áreas de mejora y fortalezas detectadas”

FCALCE-02 / Rev. 0

Nombre del Centro Escolar	
Fecha en que se realizo la autoevaluación	
Nombre del Director(a) del Centro Escolar	
Instrumento del cual se obtuvo la información	

AREAS DE MEJORA DETACTADAS:

1. –
2. –
3. –
4. –
5. –
6. –
7. –
8. –
9. –
- 10.–
- 11.–
- 12.–
- 13.–
- 14.–
- 15.–
- 16.–
- 17.–
- 18.–
- 19.–
- 20.–
- 21.–
- 22.–
- 23.–
- 24.–
- 25.–



En caso se necesiten filas adicionales favor insertarlas

FORTALEZAS DETECATADAS:

1. -
2. -
3. -
4. -
5. -
6. -
7. -
8. -
9. -
- 10.-
- 11.-
- 12.-
- 13.-
- 14.-
- 15.-
- 16.-
- 17.-
- 18.-
- 19.-
- 20.-
- 21.-
- 22.-
- 23.-
- 24.-
- 25.-
- 26.-
- 27.-



En caso se necesiten filas adicionales favor insertarlas

CRITERIOS UTILIZADOS PARA PRIORIZAR LAS AREAS DE MEJORA:

No	CRITERIO

ANEXO 13: GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A USUARIOS, EN LOS CENTROS ESCOLARES GRANDES EN ZONAS URBANAS:

Herramienta 2: GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A USUARIO EN CENTROS ESCOLARES GRANDES EN ZONAS URBANAS.



Instrumentos contenidos en la Guía:

Instructivo para la realización de encuestas de Satisfacción a miembros de la comunidad educativa	ICALCE 03 / Rev. 0/ 25 feb 2012
Encuesta de Satisfacción a Usuario / <i>Padres y madres de familia</i>	FCALCE-03/ Rev. 0 / 25 Feb 2012
Encuesta de Satisfacción a Usuario / <i>Estudiantes.</i>	FCALCE 04 / Rev. 0/ 25 feb 2012
Encuesta de Satisfacción a Usuario / <i>Personal Docente del Centro Escolar.</i>	FCALCE 05 / Rev. 0/ 25 feb 2012
Formato para tabulación de resultados de encuestas.	FCALCE 06 / Rev. 0/ 25 feb 2012

Introducción:

Las encuestas de satisfacción al usuario forman parte de la autoevaluación Integral del Centro Escolar y permiten recopilar información relacionada con el nivel de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa en el marco de la gestión del Centro Escolar. Se cuenta con tres encuestas las cuales van dirigidas a *Padres y madres de familia, Estudiantes y Personal Docente* respectivamente.

Es recomendable hacer las encuestas una vez al año de preferencia durante a inicios del tercer trimestre del año escolar. Aunque si el Centro Escolar lo considera pertinente las encuestas pueden realizarse 2 veces a al año (*una a inicio del segundo trimestre y la otra durante el ultimo trimestre del año escolar*).

Numero de encuestas a realizar	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto trimestre
Una encuesta / Año			X	
Dos encuestas/ Año		X		X

Es importante mencionar que las encuestas proporcionan información relevante de la cual se pueden identificar fortalezas y áreas de mejora las cuales son susceptibles al establecimiento de acciones de mejora o bien acciones que ayuden a potenciar las fortalezas.

La guía para la implementación de encuestas de satisfacción proporciona el procedimiento a seguir para la realización, análisis y establecimiento de áreas de mejora a partir de los resultados de dichas encuestas.

Instructivo para la realización de encuestas de Satisfacción a miembros de la comunidad educativa

ICALCE 03 / Rev. 0/ 11 Marzo 2012



¿Quiénes participaran en el procesos de realización de las encuestas de satisfacción?

Se han elaborado tres tipos de encuestas las cuales permitirán recopilar información relacionada con el nivel de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa en el marco de la gestión del Centro Escolar, las encuestas están dirigidas a:

1. *Padres y madres de familia.*
2. *Estudiantes*
3. *Personal docente que labora en el Centro Escolar.*

Cada una de estas esta dirigida a un sector particular de la comunidad educativa y para su realización se deberán de establecerse medidas que garanticen una participación representativa del sector al que va dirigida a continuación se presentan algunas recomendaciones para la determinación del publico meta para realizar las encuestas:

Sector de la comunidad Educativa:	A quienes podemos considerar para la realización de la encuesta:
<i>Padres y madres de familia</i>	<i>Comité de padres y madres de familia. Muestra de padres y madres de familia cuyos hijos estudien en el Centro Escolar.</i>
<i>Estudiantes</i>	<i>Representantes de grado o sección. Comité de alumnos Muestra de alumnos del Centro Escolar</i>
<i>Personal docente que labora en el Centro Escolar</i>	<i>Comité de Maestros. Totalidad del personal docente del Centro Escolar (si el CE no cuenta con muchos docentes). Muestra del personal docente del Centro Escolar (si el CE cuenta con muchos docentes).</i>

Muestras recomendadas:

Sector de la comunidad Educativa:	Tamaño de la muestra Recomendado (basado en el numero de estudiantes)
<i>Estudiantes</i>	<i>25 - 99 Muestra sugerida: 25 estudiantes 100 - 199 Muestra sugerida: 35 estudiantes 200 -500 Muestra sugerida: 45 estudiantes 501 – 1000 Muestra sugerida: 50 estudiantes más de 1000 Muestra sugerida: 55 estudiantes</i>
<i>Padres y madres de familia</i>	<i>25 - 250 Muestra de padres y madres de familia: 20 250 – 1000 Muestra de padres y madres de familia: 30 Más de 1000 Muestra de padres y madres de familia: 40 - 50</i>

NOTA: *El Centro Escolar puede establecer la población meta para la realización de las encuestas así como el tamaño de la muestra basándose en criterios propios siempre y cuando se respete la objetividad y la participación representativa.*

¿Quiénes dirigirán la realización de las encuestas?

Se sugiere que la realización de las encuestas sea coordinada por el equipo directivo del centro escolar (*conformado de la siguiente manera*):

- *Director.*
- *Sub director*
- *Comité Pedagógico*
- *2 miembros del comité de alumnos*
- *2 miembros del comité de padres de familia.*

Para la realización de las encuestas a alumnos así como a padres y madres de familia el equipo directivo podrá apoyarse en el personal docente que labora en el Centro Escolar.

Deberá de definirse un mecanismo así como un responsable o equipo para para tabular las encuestas.

¿ Cuando realizar las encuestas?

Numero de encuestas a realizar	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto trimestre
Una encuesta / Año			X	
Dos encuestas/ Año		X		X

Es recomendable hacer las encuestas una vez al año de preferencia durante a inicios del tercer trimestre del año escolar. Aunque si el Centro Escolar lo considera pertinente las encuestas pueden realizarse 2 veces a al año (*una a inicio del segundo trimestre y la otra durante el ultimo trimestre del año escolar*).

Consideraciones para la realización de las encuestas:

- *Cree un clima de confianza con las personas que van a completar las encuestas.*
- *Exponga de forma clara el objetivo de la actividad (Las encuestas proporcionan insumos para la mejora continua en el Centro Escolar)*
- *Aclare cualquier duda que las personas que participan en el llenado de las encuestas puedan tener (en lo referente a la actividad).*
- *No se debe inducir a la respuesta, hay que dejar que los participantes opinen con libertad.*
- *La encuesta es ANONIMA.*

¿Cómo se realizará el proceso? - ORGANIZACION DE LA JORNADA:

- f) *Establezca el día y la hora en que realizará el llenado de las encuestas.*
- g) *Convoque al los miembros de la comunidad educativa que participarán en el proceso.*
- h) *Explique el objetivo de las encuestas*

- i) *Distribuya los formatos a llenar y establezca*
- j) *Aclare cualquier duda respecto a las encuestas y su contenido.*
- k) *Los participantes llenaran las encuestas y al finalizar agradecer la colaboración.*
- l) *Entregue las encuestas al equipo o persona responsable de tabular las encuestas.*
- m) *Cundo se tengan tabuladas las encuestas el equipo directivo se reúne a analizar los resultados y definir acciones de mejora y fortalezas.*
- n) *Prioriza áreas de mejora y o fortalezas en las que se va a trabajar*
- o) *Incorpora actividades a realizar en plan de mejora*

QUE FORMATOS UTILIZAREMOS:

Encuesta de Satisfacción a Usuario / Padres y madres de familia	FCALCE-03/ Rev. 0 / 25 Feb 2012
Encuesta de Satisfacción a Usuario / Estudiantes.	FCALCE 04 / Rev. 0/ 25 feb 2012
Encuesta de Satisfacción a Usuario / Personal Docente del Centro Escolar.	FCALCE 05 / Rev. 0/ 25 feb 2012
Formato para tabulación de resultados de encuestas.	FCALCE 06 / Rev. 0/ 25 feb 2012

NOTAS ADICIONALES:

Las preguntas en las encuestas constan de dos espacios de respuesta la valoración a la pregunta principal y el complemento (el cual es una pregunta adicional que permite al encuestado profundizar en su valoración).

No. 1	¿Esta satisfecho con los servicios educativos que presta el Centro Escolar?
Valoración	Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Regularmente satisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input type="checkbox"/> Nada satisfecho <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>Que aspectos le causan insatisfacción en el Centro Escolar ?</i>

Cuando alguien conteste una pregunta deberá completar en primera instancia la valoración y marcar con una X la escala seleccionada, posteriormente deberá completar la pregunta de complemento que le permitirá profundizar más en la respuesta.

Como completar el Formato para tabulación de resultados de encuestas (FCALCE 06).

Una vez se tienen las encuestas completas hay que proceder a tabular los datos para ello utilizaremos el formato FCALCE 06.

El llenado es muy sencillo, supongamos que hay tenemos tres encuestas (realizadas a padres y madres) que han completado en el punto uno lo siguiente:

ENCUESTA 1:

No. 1	¿Esta satisfecho con los servicios educativos que presta el Centro Escolar?
Valoración	Muy satisfecho <input checked="" type="checkbox"/> Regularmente satisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input type="checkbox"/> Nada satisfecho <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>Que aspectos le causan insatisfacción en el Centro Escolar ?</i> <i>Los profesores del Centro Escolar preparan muy bien sus clases y se esmeran por dar una buena educación a los alumnos.</i>

ENCUESTA 2:

No. 1	¿Esta satisfecho con los servicios educativos que presta el Centro Escolar?
Valoración	Muy satisfecho <input checked="" type="checkbox"/> Regularmente satisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input type="checkbox"/> Nada satisfecho <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>Que aspectos le causan insatisfacción en el Centro Escolar ?</i> <i>Los profesores están siempre pendientes de las necesidades de los alumnos, aunque no hay material biblioteca en la escuela.</i>

ENCUESTA 3:

No. 1	¿Esta satisfecho con los servicios educativos que presta el Centro Escolar?
Valoración	Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Regularmente satisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input checked="" type="checkbox"/> Nada satisfecho <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>Que aspectos le causan insatisfacción en el Centro Escolar ?</i> <i>Algunos profesores dejan muchas tareas a los alumnos y no preparan clases.</i>

Como llenar el cuadro FCALCE 06, es muy sencilla se observa tenemos dos respuestas con calificación muy satisfecho y una con poco satisfecho.

Por cada respuesta coloque una rayita en la opción correspondiente y sume el final. En este caso:

No	Pregunta	Valoraciones				Complemento
		Muy satisfecho	Regularmente satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho	Que aspectos le causan insatisfacción en el Centro Escolar ?
1	¿Esta satisfecho con los servicios educativos que presta el Centro Escolar?	II - 2		I - 1		<i>No hay biblioteca en la escuela</i> <i>Muchas tareas a los alumnos y docentes no preparan clases</i>

En la sección de complemento coloque los información relevante que se haya contestado en la sección de complemento de las encuestas ver ejemplo.

Las preguntas que tengan mayores ponderaciones en las escalas menores pueden considerarse áreas de mejora, si en el ejemplo al finalizar todas las encuestas 8 de 15 han contestado nada satisfecho , esto es una área de mejora.

Debe analizarse pregunta por pregunta e ir consolidando información en el formato FCALCE 06, al finaliza todas las encuestas el equipo directivo debe priorizar las áreas de mejora detectadas y seleccionar en cuales puede trabajar, estas áreas de mejora priorizadas deben de incluirse en el plan de mejora del CE.

Encuesta de Satisfacción a Usuario / Padres y madres de familia - FCALCE-03 / Rev. 1 (Centros Escolares Grandes)

OBJETIVO: Identificar el nivel de satisfacción de padres y madres de familia, , en el marco de la gestión del centro escolar.

No. 1	¿Esta satisfecho con los servicios educativos que presta el Centro Escolar?
Valoración	Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Regularmente satisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input type="checkbox"/> Nada satisfecho <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>Que aspectos le causan insatisfacción en el Centro Escolar ?</i>

No. 2	¿Considera que su hijo o hija está aprendiendo en el centro escolar?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>Explique el porque de su respuesta:</i>

No. 3	¿El Centro Escolar favorece la participación de padres y madres de familia en la toma de decisiones del centro?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Cómo participan en la toma de decisiones?</i>

No. 4	¿El Centro Escolar favorece la participación de padres y madres de familia en las actividades del centro?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿En que tipo de actividades participan?</i>

No. 5	¿Esta satisfecho (a) con la labor de la dirección del Centro Escolar?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Explique el porqué de su respuesta?</i>

No. 6	¿Esta satisfecho (a) con el trabajo que desarrollan los profesores?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Explique el porqué de su respuesta?</i>

No. 7	¿Cuándo usted acude al Centro Escolar para consultar sobre los resultados obtenidos por sus hijos o bien sobre programas con que cuenta el centro, es atendido correctamente?
Valoración	Siempre me atienden bien <input type="checkbox"/> Algunas veces me atienden bien <input type="checkbox"/> Nunca me atienden bien <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Explique el porqué de su respuesta?</i>

No. 8	¿Esta satisfecho con el programa de paquetes escolares ?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Por qué no esta satisfecho?</i>

No. 9	¿ Esta satisfecho con los otros programas que se han implementado en el centro escolares (ejemplo: Vaso de leche, alimentación, etc.)? <i>No considerar el programa de paquete escolar en su respuesta</i>
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Por qué no esta satisfecho?</i>

No. 10	¿ Esta satisfecho con los valores transmitidos (respeto en el Centro Escolar a los alumnos?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Que valores importantes ha adquirido su hijo(a) en el Centro Escolar ?</i>

No. 11	¿ Esta satisfecho con el estado de la escuela (techos, paredes, servicios sanitarios, jardines, canchas, aulas, etc.) ?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>

Complemento	<p><i>¿Cuáles le parece que están en buen estado?</i></p> <p><i>¿Cuáles cree que hay que mejorar?</i></p>
-------------	---

No. 12	¿ Considera que sus hijos están seguros en el Centro Escolar?
Valoración	Muy seguros <input type="checkbox"/> Regularmente seguros <input type="checkbox"/> Poco seguros <input type="checkbox"/> Nada seguros <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Cómo cree que el centro puede mejorar los niveles de seguridad?</i>

No. 13	¿ Considera que sus hijos reciben atención personalizada para mejorar sus aprendizajes?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Cómo cree que el centro puede mejorar los niveles de aprendizajes?</i>

No. 14	¿ Se siente usted satisfecho con el uso de los recursos económicos asignados al centro escolar?
Valoración	Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Regularmente satisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input type="checkbox"/> Desconozco esa información <input type="checkbox"/>
Complemento	<p><i>¿Cuándo fue el último informe de ingresos y gastos realizado en el centro escolar?</i></p> <p><i>¿Fue comprensible el informe?</i></p> <p><i>¿Quedó satisfecho (a) con el informe?</i></p>

Encuesta de Satisfacción a Usuario / Estudiantes

FCALCE-04/ Rev. 1 (Centros Escolares Grandes)

OBJETIVO: *Identificar el nivel de satisfacción de estudiantes, sobre los servicios educativos que presta el Centro Escolar.*

No. 1	¿Se siente satisfecho con la enseñanza que recibe en el Centro Escolar?
Valoración	Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Regularmente satisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input type="checkbox"/> Nada satisfecho <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>Que es lo que más le gusta?</i>

No. 2	¿Considera que los temas que se desarrollan durante las clases, tienen utilidad y son necesarios para su desarrollo personal?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>Que asignaturas son las que usted considera que le son más útiles:</i>

No. 3	¿Considera adecuada la distribución de sus horarios para un mejor aprovechamiento de sus clases y otras actividades que se realizan en el centro?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Considera usted que en el Centro Escolar, el tiempo es bien aprovechado para el desarrollo de las actividades académicas?</i>
No. 4	¿En el Centro Escolar promueve la participación de Estudiantes diversas actividades que allí se desarrollan?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿En que tipo de actividades participan?</i>

No. 5	¿Considera usted que el Centro Escolar, cuenta con los recursos necesarios para poder ofrecerle una educación adecuada?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿El Centro Escolar le proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de sus clases ?</i>

No. 6	¿En los exámenes se evalúan, los temas que han recibido en las clases?
Valoración	Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Poco veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Explique el porqué de su respuesta?</i>

No. 7	¿Esta satisfecho (a) con el trabajo que desarrollan los profesores?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Explique el porqué de su respuesta?</i>

No. 8	¿Cuándo usted tiene alguna duda en la clases el profesor le ayudan a aclararla?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Se siente apoyado por el personal del centro cuando tiene algún problema, Explique?</i>

No. 9	¿Se siente usted representado por el Comité de Estudiantes del Centro Escolar?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Qué tipo de actividades promueve y desarrolla el comité de estudiantes?</i>

No. 10	¿ Se le proporcionan en el Centro Escolar actividades extracurriculares (talleres, danza, deportes, manualidades, música, etc.) como complemento de su formación académica?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Que tipo de actividades extracurriculares le ofrece el Centro Escolar?</i>

No. 11	¿ Se siente seguro dentro el Centro Escolar ?
Valoración	Muy seguro <input type="checkbox"/> Casi siempre seguro <input type="checkbox"/> Poco seguro <input type="checkbox"/> Inseguro <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Qué le da seguridad dentro del Centro Escolar?</i>

No. 12	¿ Las instalaciones del Centro Escolar están en buen estado (techos, paredes, servicios sanitarios, jardines, canchas, aulas, etc.) ?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Qué le parece que hay que mejorar?</i>

No. 13	¿Considera que en el Centro Escolar hay compañerismo y un buen ambiente (ameno, agradable, etc)?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Qué es que más le gusta en el Centro Escolar ?</i>

No. 14	¿ Considera que las normas y los valores que se promueven en el Centro Escolar favorecen el buen comportamiento?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Qué actividades de las que se realizan en el Centro Escolar fomentan los valores y normas de convivencia?</i>

No. 15	¿El Centro Escolar le reconoce sus logros ?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Cómo le reconoce los logros?</i>

No. 16	¿Esta usted satisfecho con el programa de alimentación escolar ?
Valoración	Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Regularmente satisfecho <input type="checkbox"/> Poco satisfecho <input type="checkbox"/> No hay programa de alimentación <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Qué opinión tiene del programa?</i>

Encuesta de Satisfacción a Usuario / Personal Docente del Centro Escolar - FCALCE-085/ Rev. 1 (Centros Escolares Grandes)

OBJETIVO: *Identificar el nivel de satisfacción de docentes, sobre los servicios educativos que presta el Centro Escolar.*

No. 1	¿Las adecuaciones curriculares de los planes de estudio realizadas por los profesores le parecen pertinentes?
Valoración	Son muy adecuadas <input type="checkbox"/> Medianamente adecuadas <input type="checkbox"/> Poco adecuadas <input type="checkbox"/> Nada adecuadas <input type="checkbox"/>

No. 2	¿Considera que la jornada laboral es utilizada para el desarrollo de las actividades académicas?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Qué factores impiden que la jornada laboral sea utilizada para el desarrollo de las actividades académicas?</i>

No. 3	¿Considera usted que ha recibido la formación necesaria para poder desarrollar sus actividades docentes en forma adecuada?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Qué tipo de formación necesita?</i>

No. 4	¿Cuenta con los recursos necesarios para poder desarrollar adecuadamente sus actividades académicas?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Qué recursos consideraría indispensables para el desarrollo de su actividad académica?</i> <i>¿Los recursos con los que se cuenta son utilizados en forma adecuada?</i>

No. 5	¿Las materias o grados que le son asignados están acordes a su especialidad?
Valoración	Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Si su respuesta es pocas veces o nunca a que se debe el que no se le asignen materias o grados acordes a su especialidad ?</i>

No. 6	¿Considera usted que existe una buena comunicación entre docentes y padres y madres de familia ?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿ Que mecanismos de comunicación utiliza para propiciar una buena comunicación con los padres y madres de familia?</i>

No. 7	¿Considera usted que existen buenas relaciones entre el personal docente y los estudiantes?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Qué propicia las buenas relaciones entre el personal docente y los estudiantes?</i>

No. 8	Considera que en el Centro Escolar hay compañerismo y un buen ambiente (ameno, agradable, etc.)?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Qué es que más le gusta en el Centro Escolar ?</i>

No. 9	¿Considera que el apoyo que le brinda la dirección del Centro Educativo contribuye a desarrollo de sus actividades docentes ?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Qué tipo de apoyo, (por parte de la dirección del centro) necesita para mejorar el desarrollo de sus actividades ?</i>

No. 10	¿El estado de la infraestructura del centro permite que usted desarrolle sus actividades docentes en forma adecuada ?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Qué considera que hay que mejorar en la infraestructura del Centro educativo?</i>

No. 11	¿ Se siente seguro dentro el Centro Escolar ?
Valoración	Muy seguro <input type="checkbox"/> Casi siempre seguro <input type="checkbox"/> Poco seguro <input type="checkbox"/> Inseguro <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Qué le da seguridad dentro del Centro Escolar?</i>

No. 12	¿El Centro Escolar le reconoce sus logros ?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Cómo le reconoce los logros?</i>

No. 13	¿ Considera que las normas y los valores que se promueven en el Centro Escolar contribuyen al desarrollo de un buen clima laboral en el Centro Escolar?
Valoración	Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Qué actividades de las que se realizan en el Centro Escolar fomentan los valores y normas de convivencia?</i>

No. 14	¿ Participa usted el la toma de decisiones en el Centro Escolar ?
Valoración	Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿De que formas participa?</i>

No. 15	¿En el centro escolar se ejecutan las actividades planificadas institucionalmente?
Valoración	Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Por qué no se cumplen?</i>

No. 16	¿Cuándo se detecta una área de mejora se estable acciones para solventar la situación detectada ?
Valoración	Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
Complemento	<i>¿Participa usted en el establecimiento e implementación de acciones de mejora ?</i>

Formato para tabulación de resultados de encuestas - FCALCE 06 / Rev. 0/ 25 feb 2012

a. Encuesta de Satisfacción a Usuario / Padres y madres de familia

No	Pregunta	Valoraciones				Complemento:
		Muy satisfecho	Regularmente satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho	
1	¿Esta satisfecho con los servicios educativos que presta el Centro Escolar?					Que aspectos le causan insatisfacción en el Centro Escolar ?
2	¿Considera que su hijo o hija está aprendiendo en el centro escolar?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Observaciones complementarias:
3	¿El Centro Escolar favorece la participación de padres y madres de familia en la toma de decisiones del centro?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Observaciones complementarias:
4	¿El Centro Escolar favorece la participación de padres y madres de familia en las actividades del centro?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Observaciones complementarias:
5	¿Esta satisfecho (a) con la labor de la dirección del Centro Escolar?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Observaciones complementarias:
6	¿Esta satisfecho (a) con el trabajo que desarrollan los profesores?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Observaciones complementarias:
7	¿Cuándo usted acude al Centro Escolar para consultar sobre los resultados obtenidos por sus hijos o bien sobre programas con que cuenta el centro, es atendido correctamente?	Siempre me atienden bien	Algunas veces me atienden bien	Nunca me atienden bien		Observaciones complementarias:
8	¿Esta satisfecho con el programa de paquetes escolares ?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Porque no esta satisfecho:
9	¿ Esta satisfecho con los otros programas que se han implementado en el centro escolares (ejemplo: Vaso de leche)	Mucho	Regular	Poco	Nada	Porque no esta satisfecho:
10	¿ Esta satisfecho con los valores transmitidos (respeto en el Centro Escolar a los alumnos?)	Mucho	Regular	Poco	Nada	Valores importantes ha adquirido su hijo(a) en el Centro Escolar
11	¿ Esta satisfecho con el estado de la escuela (techos, paredes, servicios sanitarios, jardines, canchas, aulas, etc.) ?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Áreas en buen estado – En Mal Estado
12	¿ Considera que sus hijos están seguros en el Centro Escolar?	Muy seguros	Regularmente seguros	Poco seguros	Nada seguros	Observaciones complementarias:
13	¿ Considera que sus hijos reciben atención personalizada para mejorar sus aprendizajes?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Observaciones complementarias:

14	¿ Se siente usted satisfecho con el uso de los recursos económicos asignados al centro escolar?	Muy satisfecho	Regularmente satisfecho	Poco satisfecho	Desconozco esa información	Observaciones complementarias:

b. Encuesta de Satisfacción a Usuario / Estudiantes

No	Pregunta	Valoraciones				Complemento:
1	¿Se siente satisfecho con la enseñanza que recibe en el Centro Escolar?	Muy satisfecho	Regularmente satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho	Que es lo que más le gusta respecto al Centro Escolar?
2	¿Considera que los temas que se desarrollan durante las clases, tienen utilidad y son necesarios para su desarrollo personal?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Que asignaturas considera más útiles?
3	¿Considera adecuada la distribución de sus horarios para un mejor aprovechamiento de sus clases y otras actividades que se realizan en el centro?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Observaciones complementarias:
4	¿En el Centro Escolar promueve la participación de Estudiantes diversas actividades que allí se desarrollan?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Actividades en las que participan:
5	¿Considera usted que el Centro Escolar, cuenta con los recursos necesarios para poder ofrecerle una educación adecuada?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Observaciones complementarias:
6	¿En los exámenes se evalúan, los temas que han recibido en las clases?	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca	Observaciones complementarias:
7	¿Esta satisfecho (a) con el trabajo que desarrollan los profesores?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Observaciones complementarias:
8	¿Cuándo usted tiene alguna duda en la clases el profesor le ayudan a aclararla?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Observaciones complementarias:
9	¿Se siente usted representado por el Comité de Estudiantes del Centro Escolar?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Actividades que promueve el comité de estudiantes – Notas adicionales:
10	¿ Se le proporcionan en el Centro Escolar actividades extracurriculares (talleres, danza, deportes, manualidades, música, etc.) como complemento de su formación académica?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Actividades extracurriculares que se desarrollan en el CE:
11	¿ Se siente seguro dentro el Centro Escolar ?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Observaciones complementarias:
12	¿ Las instalaciones del Centro Escolar están en	Mucho	Regular	Poco	Nada	Áreas que hay que mejorar en el CE:

	buen estado (techos, paredes, servicios sanitarios, jardines, canchas, aulas, etc.) ?					
13	¿Considera que en el Centro Escolar hay compañerismo y un buen ambiente (ameno, agradable, etc.)?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Observaciones complementarias:
14	¿ Considera que las normas y los valores que se promueven en el Centro Escolar favorecen el buen comportamiento?	Mucho	Regular	Poco	Nada	¿Qué actividades de las que se realizan en el Centro Escolar fomentan los valores y normas de convivencia?
15	¿El Centro Escolar le reconoce sus logros ?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Como reconoce los logros:
16	¿Esta usted satisfecho con el programa de alimentación escolar ?	Muy satisfecho	Regularmente satisfecho	Poco satisfecho	No hay programa de alimentación	Observaciones complementarias:

c. Encuesta de Satisfacción a Usuario / Personal Docente del Centro Escolar

No	Pregunta	Valoraciones				Complemento:
1	¿Las adecuaciones curriculares de los planes de estudio realizadas por los profesores le parecen pertinentes?	Son muy adecuadas	Medianamente adecuadas	Poco adecuadas	Nada adecuadas	Observaciones complementarias:
2	¿Considera que la jornada laboral es utilizada para el desarrollo de las actividades académicas?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Factores que impiden que la jornada laboral sea utilizada para el desarrollo de las actividades académicas:
3	¿Considera usted que ha recibido la formación necesaria para poder desarrollar sus actividades docentes en forma adecuada?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Formación requerida:
4	¿Cuenta con los recursos necesarios para poder desarrollar adecuadamente sus actividades académicas?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Recursos requeridos:
5	¿Las materias o grados que le son asignados están acordes a su especialidad?	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca	Observaciones complementarias:
6	¿Considera usted que existe una buena comunicación entre docentes y padres y madres de familia ?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Observaciones complementarias:
7	¿Considera usted que existen buenas relaciones	Mucho	Regular	Poco	Nada	Observaciones complementarias:

	entre el personal docente y los estudiantes?					
8	Considera que en el Centro Escolar hay compañerismo y un buen ambiente (ameno, agradable, etc.)?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Que es lo que más le gusta del CE:
9	¿Considera que el apoyo que le brinda la dirección del Centro Educativo contribuye a desarrollo de sus actividades docentes ?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Apoyos requeridos para mejorar actividades:
10	¿El estado de la infraestructura del centro permite que usted desarrolle sus actividades docentes en forma adecuada ?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Mejoras a Infraestructura:
11	¿ Se siente seguro dentro el Centro Escolar ?	Muy seguro	Casi siempre seguro	Poco seguro	Inseguro	Observaciones complementarias:
12	¿El Centro Escolar le reconoce sus logros ?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Como reconoce los logros:
13	¿ Considera que las normas y los valores que se promueven en el Centro Escolar contribuyen al desarrollo de un buen clima laboral en el Centro Escolar?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Observaciones complementarias:
14	¿ Participa usted el la toma de decisiones en el Centro Escolar ?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Observaciones complementarias:
15	¿En el centro escolar se ejecutan las actividades planificadas institucionalmente?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Causas de no cumplimiento:
16	¿Cuándo se detecta una área de mejora se estable acciones para solventar la situación detectada ?	Mucho	Regular	Poco	Nada	Observaciones complementarias:

ANEXO 14: MALLA PRELIMINAR DE INDICADORES.

ACRÓNIMO	CRITERIO DE CALIDAD QUE PERMITE EVALUAR	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DE LA INFORMAC.	PERIODICIDAD DE LA MEDIDA	ESTÁNDAR DE REFERENCIA SLV
Días laborados (NI)	Se cumple con la jornada laboral establecida	Numero días laborados en el centro escolar	Mide la proporción de días laborados por cada uno de los maestros, en relación a lo planificado.	$(dl \times 100)/de$ en donde: dl = días laborados de = días establecidos	Registro de asistencia	Director del Centro Educativo	Mensual	No menos del 90%
Horas laboradas (NI)	Se cumple con los tiempos de la jornada laboral establecida por el modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno	Número de horas laboradas si se ha adoptado el modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno	Mide la proporción de horas laboradas en el centro escolar a partir de la implementación del modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno en relación al total de horas planificadas	$(hl \times 100)/hp$ en donde: hl = horas laboradas hp = horas planificadas	Registro de asistencia	Director del Centro Educativo	Mensual	No menos del 90%

Estudiantes en Riesgo de exclusión (dentro de la escuela)	Se lleva control del estudiantado en riesgo de exclusión.	Número de estudiantes en riesgo de exclusión	Mide la proporción de estudiantes que se encuentran en riesgo de ser excluidos del centro escolar en relación al total de matriculados	(er x 100)/em en donde: er = estudiantes en riesgo em = estudiantes matriculados	Registros de estudiantes en riesgo de exclusión	Director del Centro Educativo	Mensual	No más del 5%
Recursos didácticos	Se garantiza la adquisición de recursos didácticos necesarios para el funcionamiento del centro escolar	cantidad de recursos didácticos invertidos por estudiante	Mide la cantidad de estudiantes que han recibido recursos didácticos en relación al total de estudiantes matriculados	(erd x 100)/em en donde: erd = estudiantes que han recibido recursos a cada estudiante em = estudiantes matriculados.	Registros de Recursos didácticos entregados a cada estudiante	Director del Centro Educativo	Semestral	No menos del 90%
Materias ajenas	Profesores impartiendo materias ajenas a su especialidad	Número de docentes que imparten materias ajenas a su especialidad	Mide la proporción del total de docentes impartiendo materias que no son propias de su especialidad, en relación al total de docentes que laboran en el centro educativo	(dim x 100)/td en donde: dim = No. De docentes que imparten materias ajenas a su especialidad td = total de docentes del centro educativo	Registros de perfiles de cada maestro y de las asignaturas o grados asignados	Director del Centro Educativo		No más del 10%
Asistencia	Se cumple con el control de asistencia de los alumnos y alumnas a las clases	Número de estudiantes que asisten a clase	Mide la proporción de alumnos y alumnas que asisten a clase en el centro educativo en relación al total de los matriculados	(ea x 100)/em en donde: ea =estudiantes asistentes; y em = estudiantes matriculados	Registros de asistencia	Docentes y Dirección del centro educativo	Mensual	No menos del 90%
Sobriedad	Se llevan controles de los alumnos y alumnas con sobre edad	Número de estudiantes con sobre edad	Mide la proporción de alumnos y alumnas cuyas edades exceden la edad requerida para el nivel educativo en que se encuentra en relación al total de matriculados	(ee x 100)/em en donde: ee = estudiantes que exceden la edad em = estudiantes matriculados	Registros de estudiantes	Docentes y Dirección del centro educativo	Anual	No más del 5%
Repitencia	Se tienen controles sobre los alumnos y alumnas que repiten el año académico	Número de estudiantes reprobados	Mide la proporción de alumnos y alumnas que no alcanzaron la nota mínima para ser promovidos al nivel superior en relación al total de matriculados	(er x 100)/em en donde: er = estudiantes reprobados em = estudiantes matriculados	Registros Académicos	Docentes y Dirección del centro educativo	Anual	No más del 10%
Rendimiento	Se tienen controles sobre el rendimiento académico de los alumnos y alumnas del centro educativo	Número de estudiantes que han alcanzado el promedio de nota que refleja el nivel aceptable de su aprendizaje	Mide la proporción de alumnos y alumnas cuyo promedio de notas reflejan el nivel aceptable de sus aprendizajes en relación al total de matriculados	(ea x 100)/em en donde: ea = estudiantes que alcanzan la nota promedio aprobación requerida. em = estudiantes matriculados	Registros Académicos	Docentes y Dirección del centro educativo INCLUIR R INDICADOR DE ASIGNATURAS POR GRADO Y NIVEL.	Trimestral	No menos del 90%

Docentes con Plan de Grado	Los docentes elaboran sus respectivos planes de trabajo, por cada grado del centro educativo	Cantidad de docentes que han elaborado el plan de grado	Mide la proporción de docentes que han planificado el desarrollo sus clases, por grado, en relación al total de docentes.	(dp x 100)/td en donde: dp = docentes con planificación td = total de docentes	Plan de grado	Dirección del centro educativo	Anual e	100%
Matricula	Se tienen controles sobre la cantidad de estudiantes matriculados por cada nivel del centro educativo	Cantidad de estudiantes matriculados por cada nivel	Mide la proporción del número de alumnos y alumnas que han sido matriculados al inicio del año escolar, en cada nivel educativo	(epn x 100)/em en donde: epn= No de estudiantes matriculados por c/nivel em = total de estudiantes matriculados	Registro de matrícula	Dirección del Centro educativo	Anual	Mayor o igual de la matrícula del año anterior (≥100%)
Accidentes	Se toman medidas para minimizar los la cantidad de accidentes sufridos por el estudiantado.	Cantidad de estudiantes que han sufridos accidentes en el centro escolar	Mide la proporción de accidentes sufridos por alumnos y alumnas en el centro escolar en relación al total de medidas adoptadas	Número de accidentes x mes	Registro de control de accidentes <u>SE CUANTIFICA EL ACCIDENTE LO HAYA SUFRIDO AUQUE LA MISMA PERSONA</u>	Dirección del centro educativo	Mensual	
Asambleas Escolares	Se planifica la realización de Asambleas Escolares	Cantidad asambleas escolares efectuadas	Mide la proporción de asambleas escolares realizadas en relación al número de Asambleas Planificadas	(ar x 100)/ap en donde: ar = asambleas realizadas ap = asambleas planificadas	Controles de asistencia a las Asambleas Escolares	Dirección del centro educativo	Anual	No menos del 80%
Escuelas de Padres	Se planifica la realización de Escuelas de Padres de Familia	Número de Escuela de Padres de Familia realizadas	Proporción de padres, madres o responsables que asisten a escuelas de padres, en relación a la cantidad de estudiantes matriculados	(pa x 100)/em en donde: pa = padres asistentes em = Padres convocados a la escuela de padres.	Controles de asistencia a las Escuelas de padres	Dirección del centro educativo CONVERTIR IGUAL AL ANTERIOR.	Trimestral	No menos del 80%
Donativos (NI)	Se realizan gestiones para la obtención de donativos en beneficio del centro escolar	Cantidad de donaciones recibidas en el centro escolar a partir de las gestiones realizadas	Mide la cantidad de donativos recibidos por cada año lectivo.	Da En donde Da= es la cantidad de donativos que se han percibido, durante los últimos 5 años	Registros contables y administrativos	Dirección del centro educativo	Anual	
Deserción	Se llevan controles del estudiantado que han desertado del centro educativo	Número de estudiantes que han desertado del centro educativo	Mide la proporción de estudiantes que han desertado del centro educativo en comparación con los matriculados	(ed x 100)/em en donde: ed = estudiantes desertores em = estudiantes matriculados	Controles de asistencia	Docentes y Dirección del Centro Educativo	Anual	No más del 10%

Situación de riesgo	Se llevan controles del estudiantado que se encuentran en situación de riesgo de deserción del centro educativo	Número de estudiantes identificados en situación de riesgo de deserción del centro educativo	Proporción de estudiantes identificados en situación de riesgo de deserción del centro educativo, en relación al total de matriculados	(rd x 100)/em en donde: rd = número de estudiantes en riesgo de deserción em = estudiantes matriculados	Registros de información sobre los estudiantes en riesgo	Docentes y Dirección del centro educativo PEDNIENTE	Mensual	Que no sea mayor del 10% del total de estudiantes matriculados
Servicios sanitarios	Se garantiza la existencia de servicios sanitarios suficientes para uso de la comunidad del centro educativo	Cantidad de servicios sanitarios con los que cuenta el centro educativo	Proporción de servicios sanitarios existentes destinados al alumnado, en relación a la cantidad de usuarios.	(ss x 100)/tu en donde: ss = número de servicios sanitarios tu = total de usuarios	Por observación del total de s. sanitarios y el registro de la cantidad de agentes del centro educativo	Dirección del centro educativo	Anual	Mayor del 10%
Formación continua al profesorado	Se integra en el plan institucional del centro educativo, la formación didáctica del profesorado.	Cantidad de docentes que han recibido formación continua	Proporción del número de docentes que han recibido formación continua, en relación al total de docentes	(df x 100)/td en donde: df = número de docentes con formación td = total de docentes	Registros de información sobre formaciones continuas brindadas a los docentes	Dirección del centro educativo	Semestral	No menos del 90%
Sanciones	Se garantiza el cumplimiento de las normas de convivencia en el centro educativo.	Número de estudiantes que han sido sancionados disciplinariamente	Mide la proporción de estudiantes que han sido sancionados disciplinariamente, en relación al total de estudiantes	(es x 100)/em en donde: es = No. de estudiantes sancionados em = estudiantes matriculados	Registros de información sobre sanciones impuestas	Docentes y director del centro educativo	Trimestral	No más del 10%
Clases no impartidas	Se llevan controles de asistencia para garantizar que las clases sean impartidas por el profesorado en el centro escolar	Cantidad de jornadas de clases no impartidas por cada docente.	Mide la proporción de las jornadas de clase no impartidas por cada docente, en relación al total de jornadas planificadas	(jni x 100)/jp en donde: jni = No. de jornadas no impartidas jp = jornadas planificadas	Controles de asistencia de los docentes	Director del centro educativo	Mensual	No más del 5%
Plan Escolar	Se implementa el Plan Escolar institucional	Número de actividades realizadas del Plan Escolar	Mide la proporción de actividades realizadas, en relación a las proyectadas en el Plan Escolar.	(ar x 100)/ap en donde: ar = No. de actividades realizadas ap = No. de actividades proyectadas	Plan Escolar y observación de actividades realizadas	Director del centro educativo	Anual	No menos del 90%

Nota: Los indicadores marcados tachados fueron eliminados de la propuesta inicial.

ANEXO 15: GUÍA PARA LA GESTIÓN DE INDICADORES EN LOS CENTROS ESCOLARES GRANDES EN ZONAS URBANAS.

HERRAMIENTA 3: GUÍA LA GESTIÓN DE INDICADORES EN CENTROS ESCOLARES GRANDES EN ZONAS URBANAS.



Instrumentos contenidos en la Guía:

Instructivo para llenado de indicadores en CE grandes en zonas urbanas	ICALCE 04 / Rev. 0/ 25 feb 2012
Matriz de indicadores relevantes en el Centro Escolar	FCALCE-07/ Rev. 0 / 25 Feb 2012
Formato: “Cuadro para recopilación de datos / indicadores”	FCALCE-08/ Rev. 0 / 25 Feb 2012

Introducción:

- *Lo que no se define, no se puede medir*
- *Lo que no se mide, no se puede mejorar*
- *Lo que no se mejora, se degrada siempre*

La medición es de gran relevancia desde la óptica de la *Gestión de la Calidad* puesto que así obtenemos información sobre el estado de los procesos, resultados obtenidos, niveles de avance entre otros, además analizando los datos y sus tendencias podemos detectar desviaciones y reaccionar rápidamente estableciendo acciones que permitan corregir la desviación detectada.

Un indicador es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso, actividad, el resultado obtenido o bien miden cantidades de un bien o acción realizada.

Los indicadores son fundamentales útiles para la toma de decisiones pues brindan información relevante acerca de la condición y el estado de los procesos, del sistema educativo o sobre un aspecto significativo de él.

Cabe mencionar que los indicadores son **HERRAMIENTAS** y no constituyen un fin en sí mismos, como se ha mencionado en los párrafos anteriores son útiles para la toma de decisiones y para mejorar continuamente. De nada sirve tener indicadores como datos aislados que no conduzcan a la mejora.

Kusek y Rist (2004) hacen las siguientes reflexiones acerca de la medición:

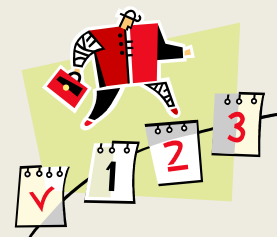
- *El Si usted no mide los resultados, no puede distinguir el éxito del fracaso*
- *Si usted no puede distinguir el éxito, no puede recompensarlo*
- *Si usted no puede distinguir el éxito, probablemente está recompensando el fracaso*
- *Si usted no puede distinguir el éxito, no puede aprender de él*
- *Si usted no puede reconocer el fracaso, no puede corregirlo*
- *Si usted puede demostrar los resultados, puede conseguir el apoyo del personal de la institución.*

Características de los indicadores:

- **Concretos:** Cuanto más definido sea el enunciado del indicador, menos errores se cometerán al recoger los datos.
- **Objetivos:** Debemos evitar aquellos indicadores que se basen en un juicio subjetivo.
- **Específicos:** El indicador debe identificar tan sólo aquellos casos que, en realidad, presentan problemas de calidad.
- **Válidos:** Que el indicador mida lo que se quiere medir.
- **Relevante:** Que monitoricen aspectos considerados importantes por todos los actores del proceso (clientes, proveedores, etc.).
- **Eficientes.** Que eviten duplicidad de esfuerzos e información y recogidas de datos complicadas o demasiado laboriosas

Instructivo para la gestión de indicadores en Centros Escolares grandes en zonas urbanas

ICALCE 04 / Rev. 0/ 11 Marzo 2012



¿Cómo se Gestionan los indicadores en el Centro Escolar?

Los indicadores proporcionan información relevante de los diversos procesos que se desarrollan, así como datos sobre la cuantificación de aspectos relevantes, insumos y bienes que posee el Centro Escolar.

Es importante analizar los indicadores en forma periódica ya que proporcionan información valiosa sobre el comportamiento de los procesos, permitiendo detectar desviaciones y así poder reaccionar para evitar que la situación se salga de control. Por esta razón se hace necesario que la revisión y el análisis de los indicadores se realice en forma periódica y en caso que se detecte alguna desviación (*o bien que no se están obteniendo los resultados esperados*) establecer una acción correctiva .

Un detalle de los indicadores a llevar en el Centro Escolar se muestra la “*Matriz de indicadores relevantes en el Centro Escolar*”, esta matriz describe:

- *Nombre del indicador*
- *Forma de calculo.*
- *Frecuencia de calculo.*
- *Responsable del Indicador.*

Para realizar el calculo del indicador se tiene que llenar el formato “*Cuadro para recopilación de datos / indicadores*”, para completar dicho formato el Director o Directora del Centro Escolar en colaboración con el personal docente deberán recopilar la información requerida y completar el formato.

Al finalizar cada periodo escolar el equipo directivo del centro escolar (*conformado de la siguiente manera*):

- *Director.*
- *Sub director*
- *Comité Pedagógico*
- *2 miembros del comité de alumnos*
- *2 miembros del comité de padres de familia.*

Nota: la composición del equipo puede variar si el personal del CE lo considere pertinente pero siempre deberá tenerse en cuenta que los procesos de mejora continua deben realizarse de forma participativa.

Realizaran el análisis de los indicadores con la finalidad de detectar fortalezas así como áreas que necesiten atención (*áreas de mejora*). Cuando los indicadores reflejen un área que

necesita atención² el equipo directivo establecerá una acción correctiva en caso sea factible hacerlo o bien planificara el establecimiento de dicha acción en el plan de mejora del Centro Escolar.

¿ Con que frecuencia el equipo Directivo del Centro Escolar analizará los indicadores?

Como se mencionó anteriormente el análisis de indicadores se realizará al finalizar cada periodo o sea un promedio de tres veces al año, pero el llenado del formato “*Cuadro para recopilación de datos / indicadores*” se realizara cada mes (o bien según la frecuencia establecida para el calculo del indicador).

INDICADORES	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto trimestre
Completar Cuadro para recopilación de datos / indicadores	X	X	X	X
Jornadas de análisis de indicadores		X	X	

Consideraciones para el calculo y análisis de indicadores:

- *Datos NO fiables o valederos conducirán a tomar decisiones erróneas.*
- *Los indicadores permiten reaccionar cuando las desviaciones en procesos son aun leves, hay que reaccionar y actuar para lograr los objetivos perseguidos.*
- *Aunque se establecen periodos para el análisis de indicadores, el director (a) del Centro Escolar, como parte de sus funciones deberá analizar indicadores en forma periódica (mensual de ser posible).*
- *Los indicadores y su correspondiente análisis son un proceso que forma parte del Sistema de Gestión de Calidad del Centro Escolar, por lo tanto su objetivo es la Mejora (se mide para MEJORAR).*
- *Los indicadores son una oportunidad, no busque culpables, busque la mejora.*
- *Analice los indicadores del Centro Escolar de forma participativa (con equipo Directivo).*
- *De a conocer a la comunidad educativa, los resultados del análisis así como las acciones de mejora derivadas de dicho análisis.*
- *Se recomienda llevar el registro de los indicadores en medios informáticos en caso no se cuente con este recurso se puede llevar en forma manual utilizando los formatos provistos.*
- *Utilice gráficas para mostrar el comportamiento de los indicadores en el tiempo (tendencia).*

¿Cómo se realizará el proceso?

- a) Lea detenidamente Matriz de indicadores relevantes en el Centro Escolar, analice la forma y la frecuencia de calculo de calculo.
- b) Explique al profesorado la importancia y los beneficios de llevar así como de analizar indicadores.
- c) Establezca responsables de proporcionar la información para el calculo de los indicadores.

² O bien una área con buenos resultados que necesite ser potenciada para que no se convierta en una futura área de mejora.

- d) Cuando se tengan los datos requeridos para el calculo de los indicadores proceda a llenar el formato “Cuadro para recopilación de datos / indicadores” y calcule los indicadores³.
- e) En los periodos establecidos convoque al equipo Directivo del Centro Escolar y analice los indicadores.
- f) Establezca acciones de contingencia o correctivas en aquellos casos en que los indicadores reflejen, desviaciones o no se están logrando los objetivos planificado.
- g) Implemente las acciones.
- h) Mida nuevamente los indicadores y si estos no mejoran establezca una nueva acción e impleméntela.

¿ Que formatos se utilizarán?

Matriz de indicadores relevantes en el Centro Escolar	FCALCE-07/ Rev. 0 / 25 Feb 2012
Formato: “Cuadro para recopilación de datos / indicadores”	FCALCE-08/ Rev. 0 / 25 Feb 2012

¿ Como completar el formato: “Cuadro para recopilación de datos / indicadores”: ?

Para completar el formato Cuadro para recopilación de datos / indicadores hay que leer detenidamente la Matriz de indicadores relevantes en el Centro Escolar, ya que allí se especifica la frecuencia y forma de calculo del indicador y otros datos relevantes, además la sección: ¿ Cómo se realizará el proceso?. Para ejemplificar el llenado tomemos el siguiente ejemplo: *Número de docentes que imparten materias ajenas a su especialidad (NDAE)*

- *Los cuadros en verde corresponden a datos que deben ser llenados para el calculo del indicador.*
- *El cuadro en amarillo es donde debe colocarse valor del indicador.*

Ejemplo:

Número de docentes que imparten asignaturas ajenas a su especialidad: 10

Total de docentes en el Centro Escolar: 36

Numero de docentes que imparten materia ajenas a su especialidad (DIM)	10
Total de docentes del Centro Escolar (TD)	36

³ Es recomendable que el Director o Directora del CE revisen los indicadores en forma mensual o con una frecuencia mayor a los periodos de revisión por parte del equipo directivo, esto con la finalidad de poder reaccionar con rapidez ante una desviación de proceso.

Matriz de indicadores relevantes en el Centro Escolar: FCALCE-07/ Rev. 0 / 25 Feb 2012

	Característica a medir	Indicador	Definición del indicador	Fórmula	Fuente de información	Responsable del Indicador	Periodicidad de la medida	Estándar
1	Profesores impartiendo materias ajenas a su especialidad	<i>Porcentaje de docentes que imparten materias ajenas a su especialidad (NDAE)</i>	Mide la proporción del total de docentes impartiendo materias que no son propias de su especialidad, en relación al total de docentes que laboran en el centro educativo	$NDAE = (DIM \times 100) / TD$ en donde: DIM = No. De docentes que imparten materias ajenas a su especialidad TD = total de docentes del centro educativo	Registros de perfiles de cada maestro y de las asignaturas o grados asignados	Director del Centro Educativo	Anualmente	No más del 10%
2	Asistencia del alumnado	<i>% de estudiantes que asisten a clase (%AS)</i>	Mide la proporción de alumnos y alumnas que asisten a clase en el centro educativo en relación al total de los matriculados	$\%AS = (EA \times 100) / EM$ en donde: EA =estudiantes asistentes; y EM = estudiantes matriculados	Registros de asistencia	Docentes y Dirección del centro educativo	Mensualmente	No menos del 90%
3	Sobreedad	<i>% de estudiantes con sobre edad (SE)</i>	Mide la proporción de alumnos y alumnas cuyas edades exceden la edad requerida para el nivel educativo en que se encuentra en relación al total de matriculados	$SE = (EE \times 100) / EM$ en donde: EE = estudiantes que exceden la edad EM = estudiantes matriculados	Registros de estudiantes	Docentes y Dirección del centro educativo	Anualmente	No más del 5%
4	Repitencia	<i>% de estudiantes reprobados (RE)</i>	Mide la proporción de alumnos y alumnas que no	$RE = (ER \times 100) / EM$ en donde: ER =	Registros Académicos	Docentes y Dirección del centro educativo	anualmente	No más del 10%

			alcanzaron la nota mínima para ser promovidos al nivel superior en relación al total de matriculados	estudiantes reprobados EM = estudiantes matriculados				
5	Rendimiento por materia (RM) Desagregado por CE, sección, grado Sexos.	<i>% de estudiantes que han alcanzado el promedio de nota que refleja el nivel aceptable de su aprendizaje (%RM)</i>	Mide la proporción de alumnos y alumnas cuyo promedio de notas reflejan el nivel aceptable de sus aprendizajes en relación al total de matriculados	$\%RM_i = (EA \times 100) / EM$ en donde: EA = estudiantes que alcanzan la nota promedio aprobación requerida. EM = estudiantes matriculados	Registros Académicos	Docentes y Dirección del centro educativo	Trimestral Mensual	No menos del 90%
6	Matricula	<i>% estudiantes matriculados por cada nivel (MA)</i>	Mide la proporción del número de alumnos y alumnas que han sido matriculados al inicio del año escolar, en cada nivel educativo	$MA = (EPN \times 100) / TE$ en donde: EPN = No de estudiantes matriculados por c/nivel TE = Numero total de Estudiantes	Registro de matrícula	Dirección del Centro educativo	Anualmente	Mayor o igual de la matrícula del año anterior ($\geq 100\%$)
7	Deserción	<i>Número de estudiantes que han desertado del centro educativo (DES)</i>	Mide la proporción de estudiantes que han desertado del centro educativo en comparación con los matriculados	$DES = (ED \times 100) / EM$ en donde: ED = estudiantes desertores EM = estudiantes matriculados	Controles de asistencia	Docentes y Dirección del Centro Educativo	Trimestralmente	No más del 10%
8	Formación al profesorado	<i>Cantidad de docentes que han recibido formación (al menos un curso de formación durante el año en curso) (FD)</i>	Proporción del número de docentes que han recibido formación continua, en relación al total de docentes	$FD = (NDF \times 100) / TD$ en donde: NDF = número de docentes con formación en el año en curso	Registros de información sobre formaciones continuas brindadas a los docentes	Dirección del centro educativo	Semestralmente	No menos del 90% de los docentes con al menos un curso de formación.

				TD = total de docentes				
9	Servicios sanitarios	<i>Servicios sanitarios por alumno (SSA)</i>	Proporción de servicios sanitarios existentes destinados al alumnado, en relación a la cantidad de usuarios.	SSA= (SS x 100) / TE en donde: SS = número de servicios sanitarios TE = Numero total de Estudiantes	Por observación del total de s. sanitarios y el registro de la cantidad de agentes del centro educativo	Dirección del centro educativo	Anualmente	Mayor del 10%
10	Estudiantes en Riesgo de exclusión (dentro de la escuela)	<i>% de estudiantes que trabajan (%ET)</i>	Proporciona la relación entre los estudiantes que trabajan y los estudiantes totales matriculados en el CE	%ET = (ETR x100) / TE en donde: ETR= número estudiantes que laboran TE = Numero total de Estudiantes.	Preguntas o encuesta a estudiantes, Registro de matrícula	Dirección del centro educativo	Semestralmente	Mayor del 10%
11	Distribución de actividad económica de los estudiantes que trabajan	<i>Distribución porcentual de estudiantes que trabajan vrs actividad económica que desarrollan DAEC</i>	Listado de las diferentes actividades económicas que desarrollan los estudiantes y el % de estos que las desarrollan		Preguntas o encuesta a estudiantes	Dirección del centro educativo	Semestralmente	ND
12	Aulas en mal estado	<i>% de aulas en mal estado (%AME)</i>	Proporciona información sobre el estado de la infraestructura del CE	%AME = (Am x 100) / TA en donde: AM = número aulas en mal estado TA = total de aulas que posee el CE	Observación directa	Dirección del centro educativo	Semestralmente	100% de aulas en buen estado
13	Cantidad de días con refrigerio escolar	<i>% de días en los cuales se les proporciona refrigerio escolar a los estudiantes (%REF)</i>	Proporciona información sobre los días lectivos en los cuales se ha proporcionado refrigerio escolar a los estudiantes.	%REF = (DREF *100) /DLET en donde: DREF = número días lectivos en los cuales se les proporciono refrigerio escolar a los	Registros de refrigerio escolar. Registros de días lectivos	Dirección del centro educativo	Trimestral	ND

				estudiantes DLT = total días lectivos transcurridos				
14	Estudiantes por computadora	<i>Numero de estudiantes por computadora (ECOM)</i>	Proporciona la relación de estudiantes por computadora en el Centro Escolar *Considerando computadoras disponibles para los alumnos	ECOM= (TE) / NCOM en donde: TE= Numero total de estudiantes, NCOM = Numero de computadores disponibles para los alumnos	Registro del numero de computadoras, matricula de estudiantes	Dirección del centro educativo	Anual	ND
15	Alumnos por docente	<i>Numero de alumnos por docente (ADO)</i>	Proporciona la relación de numero de alumnos por docente.	ADO = TE/ NTD en donde: TE= Numero total de estudiantes, NTD= Numero total de Docentes	Matricula de estudiantes, listado de docentes	Dirección del centro educativo	Anual	ND

Los consultores pueden considerar los siguientes indicadores en caso apliquen en sus respectivos contextos:

- % de docentes con acceso a las TICS
- Numero de estudiantes por computadora
- Cantidad e estudiantes con almuerzo escolar
- Numero de alumnos por docente
- Tasa de aprobación en noveno grado
- Tasa de graduación de bachillerato
- Índice de pariedad de genero
- Tasa de cobertura de alumnos con necesidades especiales.

Formato: “Cuadro para recopilación de datos / indicadores”: FCALCE-08/ Rev. 0 / 25 Feb 2012

1. Indicador: *Número de docentes que imparten materias ajenas a su especialidad (NDAE)*

Numero de docentes que imparten materia ajenas a su especialidad (DIM)	
Total de docentes del Centro Escolar (TD)	
<i>Porcentaje de docentes que imparten materias ajenas a su especialidad (NDAE) = (DIM x 100) / TD</i>	

2. Indicador: *% de estudiantes que asisten a clase (%AS)*

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estudiantes asistentes (EA)												
Estudiantes matriculados (EM)												
<i>% de estudiantes que asisten a clase (%AS) = (EA x 100) / EM</i>												

3. Indicador: *% de estudiantes con sobre edad (SE)*

Estudiantes que exceden la edad (EE)	
Estudiantes matriculados (EM)	
<i>% de estudiantes con sobre edad (SE) = (EE x 100) / EM</i>	

4. Indicador: *% de REPITENCIA (RE) o % de Estudiantes reprobados:*

Estudiantes reprobados (ER)	
Estudiantes matriculados (EM)	
<i>% de REPITENCIA (RE) = (ER x 100) / EM</i>	

5. Indicador: *% de estudiantes que han alcanzado el promedio de nota que refleja el nivel aceptable de su aprendizaje (RM):*

Desagregar por sección, grado, sexos.

Sección:												
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estudiantes que alcanzan la nota promedio aprobación requerida (EA)												
Estudiantes matriculados (EM)												
<i>% de estudiantes que han alcanzado el promedio de nota que refleja el nivel aceptable de su aprendizaje (RM) = (EA x 100) / EM</i>												

Sección						Asignatura 1						
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estudiantes que alcanzan la nota promedio aprobación requerida (EA)												
Estudiantes matriculados (EM)												
<i>% de estudiantes que han alcanzado el promedio de nota que refleja el nivel aceptable de su aprendizaje (RM) = (EA x 100) / EM</i>												

Sección						Asignatura 2						
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estudiantes que alcanzan la nota promedio aprobación requerida (EA)												
Estudiantes matriculados (EM)												
<i>% de estudiantes que han alcanzado el promedio de nota que refleja el nivel aceptable de su aprendizaje (RM) = (EA x 100) / EM</i>												

Sección						Asignatura 3						
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Estudiantes que alcanzan la nota promedio aprobación requerida (EA)													
Estudiantes matriculados (EM)													
<i>% de estudiantes que han alcanzado el promedio de nota que refleja el nivel aceptable de su aprendizaje (RM) = $(EA \times 100) / EM$</i>													

Agregar tablas según sea requerido en base al número de secciones y las materias que se imparten.

6. Indicador: % estudiantes matriculados por cada nivel (MA)

Nivel:	
No de estudiantes matriculados por cada nivel (EPN)	
Numero total de Estudiantes (TE)	
<i>% estudiantes matriculados por cada nivel (MA) = $(EPN \times 100) / TE$</i>	

Nivel:	
No de estudiantes matriculados por cada nivel (EPN)	
Numero total de Estudiantes (TE)	
<i>% estudiantes matriculados por cada nivel (MA) = $(EPN \times 100) / TE$</i>	

Agregar cuadros según los niveles que se tengan en el Centro Escolar.

7. Indicador: Número de estudiantes que han desertado del centro educativo (DES).

Estudiantes desertores (ED)	
Estudiantes matriculados (EM)	
<i>Número de estudiantes que han desertado del centro educativo DES = $(ED \times 100) / EM$</i>	

8. Indicador: *Cantidad de docentes que han recibido formación (al menos un curso de formación durante el año en curso) (FD)*

Número de docentes con formación en el año en curso (NDF)	
Total de docentes en el Centro Escolar (TD)	
<i>Cantidad de docentes que han recibido formación (al menos un curso de formación durante el año en curso) (FD)= (NDF x 100) / TD</i>	

9. Indicador: *Servicios sanitarios por alumno (SSA)*

Número de servicios sanitarios (SS)	
Numero total de Estudiantes (TE)	
<i>Servicios sanitarios por alumno (SSA)= (SS x 100) / TE</i>	

10. Indicador: *% de estudiantes que trabajan (%ET)*

Número de servicios sanitarios (SS)	
Numero total de Estudiantes (TE)	
<i>Servicios sanitarios por alumno (SSA)= (SS x 100) / TE</i>	

11. Indicador: *Distribución porcentual de estudiantes que trabajan vrs actividad económica que desarrollan DAEC*

Descripción de actividad económica	Numero de alumnos que trabajan en esta actividad	% alumnos que trabajan en esta actividad

12. Indicador: *% de aulas en mal estado (%AME)*

Número aulas en mal estado (AM)	
Total de aulas que posee el CE (TA)	
<i>% de aulas en mal estado (%AME)= (AM x 100) / TA</i>	

13. Indicador: *% de días en los cuales se les proporciona refrigerio escolar a los estudiantes (%REF)*

Número días lectivos en los cuales se les proporciono refrigerio escolar a los estudiantes (DREF)	
Total días lectivos transcurridos (DLT)	
<i>% de días en los cuales se les proporciona refrigerio escolar a los estudiantes %REF = (DREF *100) /DLT</i>	

14. Indicador: *Numero de estudiantes por computadora (ECOM)*

Numero total de estudiantes (TE)	
Numero de computadores disponibles para los alumnos (NCOM)	
<i>Numero de estudiantes por computadora (ECOM)= ECOM= TE / NCOM</i>	

15. Indicador: *Numero de estudiantes por computadora (ECOM)*

Numero total de estudiantes (TE)	
Numero total de Docentes (NTD)	
<i>Numero de alumnos por docente (ADO) (ADO = TE/NTD)</i>	

Herramienta 4: Guía para la realización de Grupos Participativos de Consulta.



Instrumentos contenidos en la Guía:

Instructivo para la realización de Grupos Participativos de Consulta	ICALCE 04 / Rev. 0 / 02 Agosto 2012
Formato para recopilación de datos derivados del proceso de realización de Grupos Participativos de Consulta	FCALCE-09/ Rev. 0 / 02 Agosto 2012

Introducción:

Los Grupos Participativos de Consulta realizan un proceso de reflexión participativa en la escuela el cual es muy sencillo y permite conocer la percepción que tienen los padres y madres de familia, los estudiantes y el personal docente sobre los siguientes aspectos:

- *Resultados de la escuela.*
- *Fortalezas de la escuela.*
- *Áreas de mejora que visualiza la comunidad educativa.*
- *Así como cualquier opinión o sugerencia que contribuya a mejorar la calidad los procesos que se desarrollan de la escuela.*
- *Percepciones acerca de los programas que impulsa MINED, incluyendo fortalezas y áreas de mejora en la aplicación de estos a nivel de la escuela*

Es importante mencionar que este proceso requiere de un alto grado de participación de la comunidad educativa quienes, aportan ideas sobre los aspectos antes mencionados y de forma libre (*sin injerencias de ningún tipo*). Cualquier aportación debe ser considerada y valorada pues lo que se busca es una participación activa en donde la comunidad sea participe del proceso se mejora continua de la escuela así como del los aprendizajes.

Se recomienda que el proceso de reflexión participativa sea realizado al menos dos veces al año, posterior a las actividad el equipo directivo deberá priorizar las áreas de trabajo detectadas, planificar actividades y establecer las acciones de mejora que se consideren pertinentes.

Instructivo para la realización del Grupos Participativos de Consulta en la Escuela.

ICALCE 04 / Rev. 0/ 02 Agosto 2012



¿Quiénes participaran en los Grupos Participativos de Consulta?

El proceso de reflexión participativa realizado en los Grupos Participativos de Consulta será coordinado por el Comité Directivo de la escuela quienes decidirán el día y hora que se realizará dicho proceso, así como la logística necesaria para la realización del evento.

Se realizaran tres sesiones de reflexión participativa⁴:

1. Sesión con Padres y Madres de familia.

⁴ La Escuela puede realizar más sesiones si lo considera pertinente, pero al menos una por sector como mínimo.

2. *Sesión con Estudiantes*
3. *Sesión con Personal docente que labora en la escuela.*

Para la realización de las sesiones se deberán de establecer medidas que garanticen una participación representativa del sector al que va dirigida la actividad una recomendación personas a participar se muestra a continuación:

Sector de la comunidad Educativa:	A quienes podemos considerar para la realización de las jornadas de reflexión participativa:
<i>Padres y madres de familia</i>	<i>Comité de padres y madres de familia. Muestra de padres y madres de familia cuyos hijos estudien en el Centro Escolar (de diferentes secciones o grados).</i>
<i>Estudiantes</i>	<i>Representantes de grado o sección. Comité de alumnos Muestra de alumnos de la escuela</i>
<i>Personal docente que labora en la escuela</i>	<i>Comité de Maestros. Totalidad del personal docente de la escuela (si la escuela no cuenta con muchos docentes). Muestra del personal docente de la escuela (si la escuela cuenta con muchos docentes).</i>

¿Quiénes dirigirán la realización de las jornadas con los Grupos Participativos de Consulta?

Se sugiere que la realización de las jornadas de reflexión participativa sean coordinadas por el por el equipo directivo de la escuela el cual podrá ser *conformado de la siguiente manera*⁵:

- *Director.*
- *Sub director*
- *Comité Pedagógico*
- *2 miembros del comité de alumnos*
- *2 miembros del comité de padres de familia.*

Para esta actividad Equipo Directivo tendrá entre sus funciones:

- *Establecer las fechas en que se realizaran las actividades.*
- *Establecer la logística a seguir.*
- *Establecer los responsable de coordinar las jornadas de reflexión participativa.*
- *Elaborar y aprobar la agenda a seguir durante las jornadas.*
- *Gestionar el proceso de selección y convocatoria de los participantes en las jornadas*⁶.
- *Monitorear el desarrollo de la actividad.*

⁵ La escuela podrá decidir la conformación del Comité Directivo, pero deberá mantenerse la participación de los diversos sectores de la comunidad educativa

⁶ Para la convocatoria de participantes el Comité Directivo podrá apoyarse en el personal docente, alumnos y comités diversos de la escuela.

- *Analizar los resultados*
- *Establecer áreas de mejora así como fortalezas.*
- *Priorizar las áreas en las que se trabajará en la escuela.*
- *Planificar acciones de mejora u otras que se consideren pertinentes.*

¿Cuándo realizar las jornadas con los Grupos Participativos de Consulta?

	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto trimestre
Jornadas de reflexión participativa		X		X

Se recomienda realizar al menos dos jornadas de reflexión participativa durante el año una en la durante el inicio del Segundo trimestre y la otra al inicio del tercer trimestre del año, pero la escuela podrá definir las fechas que le sean más adecuadas.

Consideraciones para la realización de las jornadas con los Grupos Participativos de Consulta?

- *Cree un clima de confianza con las personas que van a participar en la actividad.*
- *Exponga de forma clara el objetivo de la actividad, el proceso de reflexión participativa es una oportunidad para detectar en que se puede mejorar y como hacer mejora las cosas, por lo que buscar culpables no interesa.*
- *Aclare cualquier duda que las personas que participan.*
- *No se debe inducir a la respuesta, hay que dejar que los participantes opinen con libertad.*
- *Puede utilizar técnicas como la lluvia de ideas para inducir al los participantes a que emitan sus opiniones.*
- *Mantenga e incremente en todo momento la autoestima de los participantes*
- *Escuche y responda con empatía.*
- *Solicite aclaraciones cuando sea necesario y aliente la participación de todos.*

Ante situaciones imprevistas:

- *Mantenga la calma y evitar la adopción de una relación afectiva y emocional con el grupo. Mantener la sangre fría.*
- *Ante un participante que es "difícil" sea por su indiferencia o por su agresividad; conviene aplicar en cierta forma la estrategia del Judo, que consiste en dejar pasar un tiempo prudencial y esperar a que estas personas "se metan en el juego", si la situación persiste el facilitador debe tomar una actitud directiva.*
- *Mantenga la cordialidad y el respeto en todo momento.*

¿Cómo se realizará el proceso? - ORGANIZACION DE LA JORNADA:

El equipo directivo deberá definir a un coordinador de la jornada así como a una persona encargada de tomar notas sobre las ideas o recomendaciones que den los participantes.

Para la realización de la jornada se sugiere:

- a. Establezca el día y la hora en que realizará la jornada de reflexión participativa con el Grupos Participativos de Consulta.
- b. Convoque al los miembros de la comunidad educativa que participarán en el proceso.
- c. Elabore la agenda de la jornada.
- d. Prepare la jornada (logística, materiales, etc.).
- e. Divida la jornada en cinco partes (esto es una recomendación, en la escuela puede hacerse los ajustes pertinentes):

Parte 1: Introducción: Explique el objetivo de la jornada y como se utilizaran los insumos recopilados para mejorar continuamente en la escuela.

Parte 2: Realice una lluvia de ideas sobre las fortalezas que los participantes perciben en la escuela así como su valoración sobre Resultados y Fortalezas.

Parte 3: Realice una lluvia de ideas sobre Áreas de mejora que visualiza la comunidad educativa así como de cualquier opinión o sugerencia que contribuya a mejorar la calidad los procesos que se desarrollan la escuela.

Parte 4: Realice una lluvia de ideas sobre las opiniones acerca de los programas que impulsa MINED, incluyendo fortalezas y áreas de mejora en la aplicación de estos a nivel la escuela.

Parte 5: Cierre de la actividad: Explique de forma breve como se utilizaran los resultados y agradezca la participación de los participantes

- f. Cuando se inicien las partes de la 2 a la 4:
 - *Escriba el tema a tratar en una pizarra o similar para que los participantes estén claros sobre la temática.*
 - *Trate de limitar la participación de los participantes a no más de tres minutos, pues una participación extensa no es adecuada ya que lo que se busca es una diversidad de opiniones.*
 - *Anote de forma concreta las fortalezas o áreas de mejoras (evite hacer descripciones muy largas, concrete).*
 - *Para cada etapa (3-4) establezca un periodo de entre 30 min a 40 min.*
 - *Como alternativa puede solicitar a las personas que escriban sus ideas en papeles recortados, esto es adecuado cuando se tiene públicos que no quieren participar en la lluvia de ideas.*
- g. Cuando se tenga la información recopilada en las diferentes jornadas el equipo directivo se reunirá para analizar los resultados y definir acciones de mejora y fortalezas.
- h. Equipo Directivo: Prioriza áreas de mejora y o fortalezas en las que se va a trabajar
- i. Incorpora actividades a realizar en plan de mejora

QUE FORMATOS UTILIZAREMOS:

Formato para recopilación de datos derivados del proceso de reflexión participativa realizada por los Grupos Participativos de Consulta	FCALCE-09/ Rev. 0 / 02 Agosto 2012
--	---

Reflexión participativa realizada con:	<i>Personal Docente</i>		<i>Padres y madres de familia</i>		<i>Estudiantes</i>	
---	-------------------------	--	-----------------------------------	--	--------------------	--

Nombre de la Escuela:	
Fecha de realización de la jornada:	
Coordinador de la Jornada	
Numero de personas participantes en la jornada	

Fortalezas y Resultados Positivos Obtenidos por la Escuela:		<i>Frecuencia</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

Áreas de mejora que visualiza la comunidad educativa.		<i>Frecuencia</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

Opiniones o sugerencias que contribuya a mejorar la calidad los procesos que se desarrollan en la escuela		<i>Frecuencia</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		

Percepciones acerca de los programas que impulsa MINED, incluyendo fortalezas y áreas de mejora en la aplicación de estos a nivel de la Escuela		<i>Frecuencia</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		

Nota: Favor adicionar la lista de asistencia como parte del reporte, esto para evidenciar que el proceso se ha realizado de forma participativa. Notas o comentarios adicionales:

ANEXO 17: INSTRUCTIVO PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN EXTERNA

Para facilitar el proceso análisis de los resultados de la evaluación externa, el consultor internacional elaboró un instructivo base el cual se muestra a continuación:

INSTRUCTIVO DE ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN EXTERNA

El INSTRUCTIVO No. 15-0814 PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LOS CENTROS EDUCATIVOS OFICIALES DE EL SALVADOR orienta sobre las condiciones para la evaluación externa de los Centros Escolares. En este documento se recoge que la evaluación de la gestión institucional de los centros educativos oficiales de El Salvador se enmarca dentro del Plan Social Educativo 2009 · 2014, "Vamos a la Escuela", el cual define las aspiraciones y objetivos del Ministerio de Educación, en función de los aprendizajes del estudiantado, la formación docente, las metodologías de enseñanza y la participación comunitaria; para tal fin, el Plan propone la determinación de mecanismos que permitan a las instituciones evidenciar sus fortalezas y sus limitaciones para construir y plantear alternativas para mejorar continuamente.

Las fechas en que se realizará la Evaluación Externa será la que determine el Ministerio de Educación, delegando esta responsabilidad a técnicos capacitados para ello. Los resultados de la Evaluación Externa serán dados a conocer a los centros educativos en un plazo no mayor de dos meses después de haber concluido el proceso de recolección de información en la totalidad de centros evaluados. Dichos resultados no estarán vinculados a ningún incentivo económico ni sanción para los centros evaluados, sino que servirán para la implementación de acciones de mejora.

La evaluación externa consiste en las valoraciones que realizan personal externo al centro educativo considerando la organización y el funcionamiento de la institución, tomando en cuenta los procesos, los resultados y recomendando posibles cursos de acción. La evaluación externa igual que la autoevaluación tiene el objetivo de identificar fortalezas y oportunidades de mejoras en los centros educativos con el fin de orientar la priorización de acciones de mejora a implementar, coordinar la asistencia técnica u otros apoyos requeridos.

La Evaluación de la Gestión Institucional tomará como punto de partida determinados ámbitos, con sus respectivas ponderaciones, que permitirán valorar la calidad de los procesos pedagógicos y administrativos que se desarrollan en los centros educativos oficiales.

Por esta razón, se contempla en el citado instructivo que la evaluación de la gestión institucional externa de los centros educativos oficiales estará a cargo de MINED el cual determinará la periodicidad en que se realizará.

Esta evaluación se realizará con base en criterios e indicadores de calidad previamente definidos, con el objetivo de mejorar la educación. Y se asignará una calificación a cada centro educativo en la escala del 1 al 10, entendiéndose "10" como la mejor calificación. Este puntaje permitirá al centro educativo detectar sus áreas de mejora. La calificación se obtendrá a partir de la sumatoria de los puntajes obtenidos en los ámbitos.

Cabe entender, por consiguiente, que los centros escolares podrán contar con información externa adicional a otras fuentes de información útil en su autoevaluación para identificar sus fortalezas y sus potenciales áreas de mejora.

El propósito de este instructivo es guiar a los directivos del centro escolar para organizar la información que la evaluación externa proporciona.

Componentes propuestos para la Evaluación Externa:

Número	Ámbito	Ponderación
1	Programas educativos complementarios	0.50
2	Planificación y organización institucional	0.50
3	Programas de desarrollo curricular	0.50
4	Evaluación de los aprendizajes	4.00
5	Infraestructura y recursos físicos	0.50
6	Servicios Docentes	4.00
	Puntuación máxima total	10.00

Pasos recomendados.

1. Leer atentamente el instructivo No. 15-0814 para la evaluación de la gestión institucional de los centros educativos oficiales.
2. Consultar cualquier duda con el Asistente Técnico Pedagógico.
3. Leer atentamente el informe del resultado de la evaluación externa del centro escolar.
4. Elaborar la tabla 1 con las fortalezas y potenciales áreas de mejora recogidas en el informe como insumo para la fase de reflexión participativa prevista en el sistema de calidad del centro escolar.
5. Conducir la fase de reflexión participativa compartiendo con el resto de integrantes del equipo los resultados de esta evaluación externa.

Tabla 1. Resumen de fortalezas y potenciales áreas de mejora contenidas en el informe de evaluación externa

Ámbito	Puntos	Fortaleza detectada	Necesidad de Mejora detectada	Valoración por Centro Escolar
Programas educativos complementarios				
Planificación y organización institucional				
Programas de desarrollo curricular				
Evaluación de los aprendizajes				
Infraestructura y recursos físicos				
Servicios Docentes				

- En la columna puntos copiar las puntuaciones del ámbito.
- En la columna fortaleza detectada copiar lo reflejado en el informe de evaluación externa.
- En la columna necesidad de mejora detectada copiar lo reflejado en el informe de evaluación externa.

- *En la columna valoración por parte del centro escolar incluir datos, valoraciones o comentarios acerca de la fortaleza o del área de mejora, en relación a su prioridad o a qué debería hacer el centro escolar para mantener la fortaleza o implantar la mejora.*

Ejemplo:

Ámbito	Puntos	Fortaleza detectada	Necesidad de Mejora detectada	Valoración por Centro Escolar
Programas educativos complementarios	0.35	Programa refuerzo enseñanza inglés	No se especifica	Hablar con ATP para difundir buena práctica
Planificación y organización institucional	0.15	No se especifica	Reforzar relación con entorno comunitario	Prioridad alta. Analizar en equipo de dirección alternativas para próximo año escolar
Programas de desarrollo curricular	0.30	No se especifica	No se especifica	
Evaluación de los aprendizajes	3.30	No se especifica	No se especifica	
Infraestructura y recursos físicos	0.10	No se especifica	Condiciones higiénicas de uno de los aseos	Prioridad muy alta. Gestión con DDE para obras
Servicios Docentes	4.00	Acciones para la formación de los docentes	No se especifica	Hablar con ATP para difundir buena práctica

Guía para la Gestión de la Mejora



Instrumentos contenidos en la Guía:

“Fortalezas y oportunidades de mejora detectadas / Priorización”	FCALCE-10 / Rev. 0.
Plan de MEJORA DE LA ESCUELA	FCALCE-11/ Rev. 0.
Definición del acción de mejora _ proyecto	FCALCE -12 / REV 0

Introducción:

Los *Sistemas de Gestión de la Calidad* son un “*Conjunto de elementos en una organización que interactúan entre si para lograr los objetivos planteados y establecer un nivel de calidad aceptable así como un proceso de mejora continua en la organización*”.

La función principal de un *Sistema de Gestión de Calidad* (*mecanismo de mejora continua en la escuela*) es la mejora continua de la escuela, los cambios y la mejora son el resultado de un proceso continuo y sostenido a lo largo del tiempo, el la cual participan todos los miembros de la comunidad educativa.

Cabe mencionar que la efectividad de un *Sistema de Calidad* se mide en términos del *numero de mejoras implementadas*. El proceso de gestión de fortalezas y oportunidades de mejora se muestra en el siguiente diagrama:

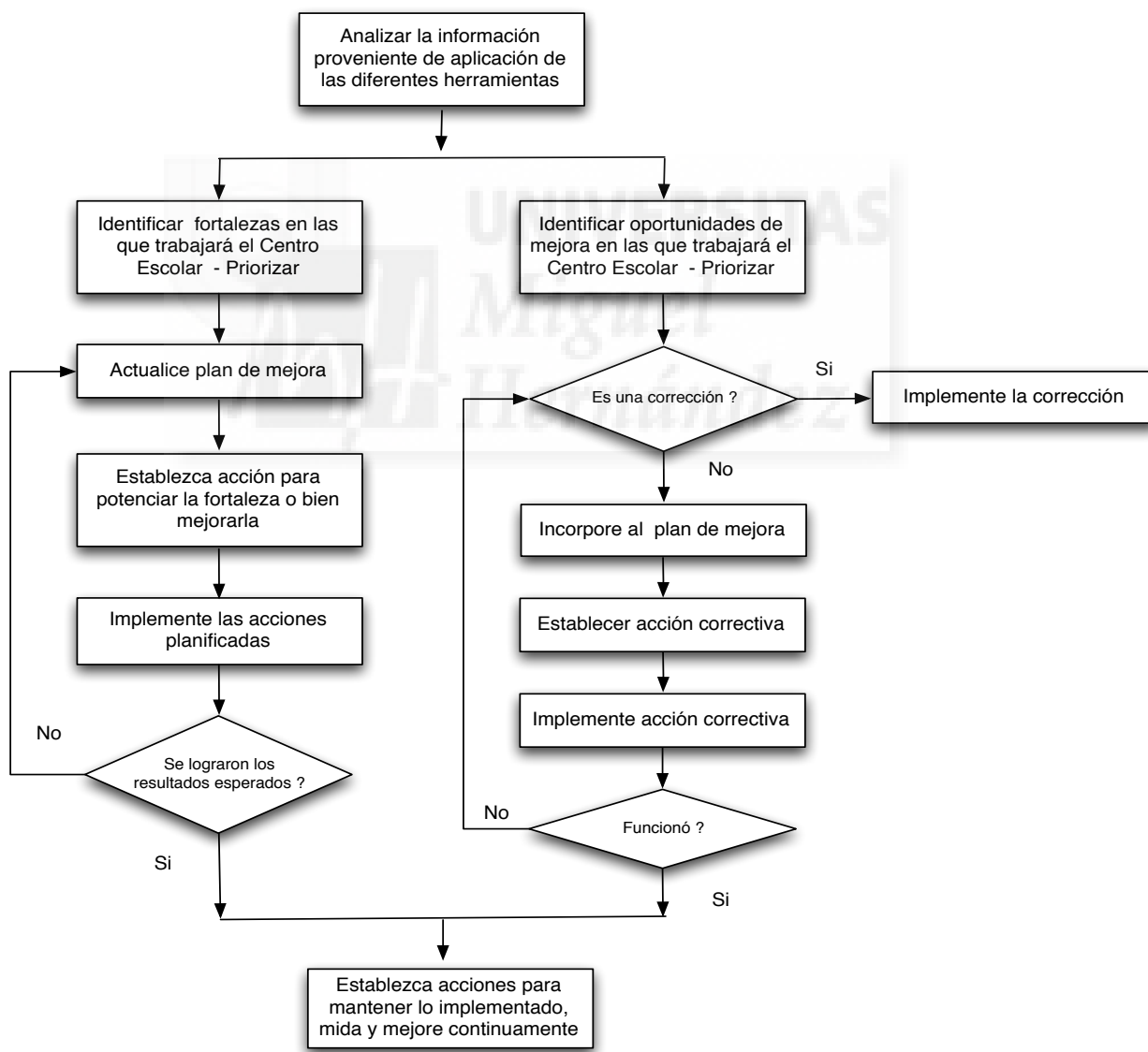


Diagrama 1: *Proceso de Gestión de la Mejora*

La presente guía describe el procesos para transformar la información recopilada a través de los diferentes instrumentos en acciones de mejora, las cuales al ser implementadas generaran el proceso de *Mejora Continua* en el Centro Escolar.

¿Quiénes trabajaran en el procesos de la gestión de gestión de la mejora?:

Se recomienda que el equipo que guie el procesos sea el *Equipo Directivo* de la escuela el cual podrá ser *conformado de la siguiente manera*⁷:

- *Director.*
- *Sub director*
- *Comité Pedagógico*
- *2 miembros del comité de alumnos*
- *2 miembros del comité de padres de familia.*

Las correcciones que deriven del proceso deberán ser gestionadas por el Director (a) de la escuela.

El análisis de **oportunidades de mejora**, así como el establecimiento de acciones de mejora o proyectos podrán ser realizados por el personal de la escuela y miembros de la comunidad Educativa (pueden utilizarse las estructuras organizativas existentes en el Centro Escolar o definirse los equipos que se consideren pertinentes

Las diferentes herramientas que forman parte de la **AUTO EVALUACION INTEGRAL DE LA ESCUELA** son:

1. *Instrumento de autoevaluación de la escuela.*
2. *Encuestas de Satisfacción al Usuario (Padres y Madres de familia, Estudiantes, personal Docentes que labora en el Centro Escolar).*
3. *Matriz de Indicadores Relevantes de la escuela.*
4. *Resultados provenientes de la realización de realización los Grupos Participativos de Consulta (Padres y Madres de familia, Estudiantes, personal Docentes que labora en el Centro Escolar).*
5. *Resultados provenientes de la Evaluación Externa (esta evaluación es realizada por la DNE pero el Centro Escolar puede utilizar los resultados para identificar fortalezas y oportunidades de mejora).*

Los instrumentos permiten realizar un exhaustivo diagnóstico de la escuela e identificar fortalezas y áreas en las cuales el Centro Escolar debe mejorar. En la medida en que implementen acciones que contribuyan a potenciar las fortalezas y a solventar las oportunidades de mejora detectadas, el Centro Escolar mejorara en forma continua y sostenida a lo largo del tiempo.

⁷ El CE podrá decidir la conformación del Comité Directivo, pero deberá mantenerse la participación de los diversos sectores de la comunidad educativa

Es importante tener en cuenta que las diferentes herramientas se aplican en diferentes fechas a lo largo de año escolar, una propuesta de estas fechas es la siguiente:

Instrumento	1 Trimestre			2 Trimestre			3 Trimestre			4 Trimestre			Dirigida a:
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	
1 Autoevaluación. <i>Cada dos años</i>			X										Comunidad Educativa
2 Encuestas de satisfacción al usuario.				X						X			Padres y madres de familia - Estudiantes - Docentes
3 Indicadores relevante del CE.				X				X					Centro Escolar registra indicadores
4 Reflexión participativa en el CE.				X						X			Padres y madres de familia - Estudiantes - Docentes
5 Evaluación Externa	Este proceso será realizado externamente al Centro Escolar, y será coordinado por la Dirección Nacional de Educación (DNE) por lo que las fechas para su realización están sujetas a lo que dicha dirección disponga.												

Nota: En el caso de los indicadores estos deben de ser revisados por el Director(a) de la escuela en forma mensual. Las fechas establecidas en el numeral 3 hacen referencia al proceso de revisión por parte del equipo directivo y como parte del proceso de la autoevaluación integral de la escuela.

El proceso inicia con la realización de la auto evaluación, proceso en el cual el Centro Escolar se autoevalúa utilizando el “*Cuestionario de autoevaluación*” FCALCE-01.

Una vez se tienen los resultados y se han determinado las fortalezas así como las oportunidades de mejora en las cuales trabajará la escuela, cabe preguntarse lo siguiente: ***¿Que capacidad se tiene para poder trabajar en las fortalezas y oportunidades de mejora detectadas?***

Por lo general existen limitantes de diversa índole que impiden que las diferentes fortalezas y oportunidades de mejora detectadas pueden recibir la atención requerida en el corto plazo, hay limitantes de tipo económico, pocos recursos humanos para implementar las acciones de mejora, áreas mas urgentes que atender, etc. Por lo que se debe realizar una priorización áreas en las cuales trabajara el Centro Escolar.

Priorización de fortalezas y oportunidades de mejora:

Existen diversas formas de priorizas entre las mas comunes están los mecanismos basados en criterios y los que no se basan en criterios.

Entre los mecanismos que no se basan en criterios tenemos la votación simple mediante el cual cada miembro del equipo directivo vota en base a sus percepciones particulares:

Ejemplo: Se tiene un listado de oportunidades de mejora y se pide a cada uno de los 7 miembro del Equipo Directivo que seleccione tres oportunidades de mejora de mejora en las cueles debe trabajar el Centro Escolar.

No	Área de mejora - Fortaleza	Votos	Frecuencia
1	Servicios Sanitarios en Mal Estado	IIIIIIII	7
2	Bajo rendimiento en Matemáticas	IIIIIIII	7
3	15 pupitres en mal estado	III	3
4	No se cuenta con material bibliográfico en el Centro Escolar	IIII	4
5	Alumnos de tercer grado con muchas dificultades para leer y escribir.	IIIIIIII	7
6	Inasistencia de estudiantes ha incrementado en el ultimo trimestre.	IIIIII	5
7	Clima laboral inadecuado en el Centro Escolar.	IIIIIIII	6
8	Profesores forman equipos de trabajo para analizar problemas de aprendizajes en el estudiantado.	IIIIIIII	6
.....			

NOTA: Las oportunidades de mejora descritas son solo para ilustrar el ejemplo, generalmente las oportunidades de mejora a priorizar son muchas más, pero el Centro Escolar debe de priorizar aquellas que considere pertinentes y que tiene la capacidad de poder desarrollar o gestionar.

En base a los resultados podemos decir que se han priorizado las áreas 1,2,5.

Con este sencillo método podemos priorizar, pero debido a que los criterios de priorización los define cada miembro del equipo se corre el riesgo de colocar como importante algo que puede serlo para algunos miembros pero no para el colectivo.

Para evitar esto, se desarrollo un método que resulta ser muy efectivo ya que se basa en la premisa de establecer criterios mediante los cuales el Equipo Directivo priorizara las oportunidades de mejora, la herramienta utilizada recibe el nombre de: **Matriz de priorización por Criterios.**

Matriz de priorización por Criterios:

Un criterio es una medida, pauta, principio u otra forma de tomar una decisión.

Se conviene en la forma en que se toma una decisión colectiva. A menudo, al tomar decisiones, se usa más de un criterio al mismo tiempo. Algunas veces, el grupo analiza los criterios a usar y se pone de acuerdo en cuáles basarán sus opiniones los participantes.

Una **Matriz de priorización por Criterios** es una herramienta para evaluar opciones basándose en una determinada serie de criterios explícitos que el equipo ha decidido que es importante para tomar una decisión adecuada y aceptable.

¿ Que criterios de priorización podemos utilizar ?

- ¿Es grave?...
- A cuántos afecta...

- Qué costes tiene...
- ¿Tenemos posibilidades?...
- ¿Qué molestias, inconvenientes, riesgos supone?
- ¿Cuántos profesionales están involucrados de cara a obtener una mejora?
- ¿Qué costes o repercusión tiene no actuar?
- ¿Resultará fácil saber si realmente hemos mejorado en algo?
- ¿El solventar el área de mejora potencia los procesos de enseñanza – aprendizaje?
- Fácil de Implementar.
- ¿A cuantas personas beneficiará?
- ¿Es realmente necesario?

El *Equipo Directivo* deberá seleccionar los criterios para priorizar las oportunidades de mejora, teniendo en cuenta que al utilizar muchos criterios el procesos de priorización se hace más difícil. Tres criterios de priorización se considere un numero adecuado aunque esto lo definirá el *Equipo Directivo*.

Se recomienda utilizar como criterio principal el siguiente: ¿El solventar el área de mejora potencia los procesos de enseñanza – aprendizaje?

Otros criterios recomendables pueden ser: Costos, ¿A cuantas personas beneficiará?, Fácil de Implementar, etc.

Una vez definidos los criterios hay que definir las escala a utilizar, teniendo en cuenta que se potencia lo que obtenga puntuación más alta.

Ejemplo de escalas de valoración:

Costo Bajo		
1	2, 3,4,5,6,7,8	10
Costo alto	Costo bajo

¿El trabaja en esta área Potenciara los procesos de enseñanza y aprendizaje?		
1	2, 3,4,5,6,7,8	10
Potenciara Poco	Potenciara Mucho

A cuantas personas beneficiara		
1	2, 3,4,5,6,7,8	10
Beneficiara a pocos	Beneficiara a Muchos

Es fácil de implementar:		
1	2, 3,4,5,6,7,8	10
Difícil	Fácil

Veamos un ejemplo de priorización utilizando criterios:

Supóngase que se tienen las siguientes oportunidades de mejora:

1. Mejorar las oficinas del Director de la escuela
2. Mejorar los Servicio Sanitarios
3. No se cuenta con material bibliográfico en el Centro Escolar
4. Docentes no cuentas con un espacio para esparcimiento

Y el Equipo Directivo tiene que priorizar una área de mejora para trabajar en el CE.

Para el ejercicio supongamos que solo tres miembros del equipo directivo priorizaran las oportunidades de mejora:

Oportunidades de Mejora	Beneficiará a muchas personas	Potenciara los procesos de enseñanza y aprendizaje	Costo bajo	Total
	40	10	20	
Mejorar las oficinas del Director de la escuela	1+2+1	1+2+1	2+2+2	14
Mejorar los Servicio Sanitarios	10+9+10	2+1+2	3+4+5	46
No se cuenta con material bibliográfico en el Centro Escolar	10+10+10	9+10+8	2+3+3	65
Docentes no cuentas con un espacio para esparcimiento	5+5+5	4+3+4	2+2+2	32

Por lo que en este ejemplo el área de mejora priorizada será: No se cuenta con material bibliográfico en el Centro Escolar.

Luego en segundo lugar: Mejorar los Servicio Sanitarios.

Al priorizar básicamente estamos seleccionando el orden de actuación.

Priorizar por criterios disminuye la subjetividad, generalmente se recomienda que cada uno de los participantes evalúe por separado en una hoja de evaluación y posteriormente se consolidan los resultados.

Cada vez que se realice un proceso que forme parte de la autoevaluación integral de la escuela hay que priorizar la oportunidades de mejora detectadas y si el Centro Escolar decide trabajar en ellas incorporarlas a plan de mejora del CE.

NOTA: los mecanismos de priorización presentados son solo una propuesta, el Centro Escolar podrá establecer los mecanismos que considere pertinentes. Además pueden asignarse pesos a los criterios en cuyo caso habrá que multiplicar el puntaje asignado al criterio por el peso asignado y luego sumar la totalidad de los puntajes ponderados para cada criterio.

Una vez priorizadas, complete en anexo 1: "*Oportunidades de mejora y fortalezas detectadas / Priorización*" FCALCE-10 / Rev. 0.

ELABORACION DEL PLAN DE MEJORA:

Cuando ya se tienen priorizadas las Fortalezas y Oportunidades de Mejora es hora de planificar que vamos a hacer en el Centro Escolar en lo referente a las áreas priorizadas.

Como ya se menciona anteriormente no se puede trabajar con muchas fortalezas y oportunidades de mejora en forma simultanea y es aquí donde el CE en base a sus posibilidades tiene que seleccionar en que puede y quiere trabajar.

Cuando la escuela ya tiene definidas las fortalezas que va a potenciar o bien que oportunidades de mejora en las cuales va a trabajar es necesario planificar las actividades a desarrollar, para ello se recomiendan dos vías:

- a. *Elaborar un plan de mejora.*
- b. *Integrar la planificación de fortalezas y oportunidades de mejora en la planificación de la Escuela.*

Ambos mecanismos son factibles para la escuela pero se recomienda tomar en consideración lo siguiente:

- *Para Escuelas Pequeñas no es recomendable generar un esfuerzo adicional y por lo tanto se recomienda integrar en la planificación de la Escuela las Fortalezas y Oportunidades de Mejora en las que va a trabajar durante el año considerado.*
- *En Escuelas Grandes o Institutos se recomienda elaborar un plan de mejora y extraer de ese plan de mejora las actividades a realizar durante el año considerado.*

Pero como se menciona con anterioridad este mecanismo es flexible y será la escuela quien tome la decisión de cómo realizar el proceso.

El Plan de mejora contendrá las áreas en las que trabajara en la escuela durante un periodo de dos años (*tiempo que transcurre desde una autoevaluación a otra*).

Cabe mencionar que el plan de mejora inicial se elaborará con los resultados de la autoevaluación pero acciones adicionales pueden incluirse como resultado de la aplicación de las diferentes herramientas comprendidas en el mecanismo de autoevaluación integral.

La figura 1 muestra como los resultados priorizados derivados de la reflexión participativa de la escuela se integran al plan de mejora de la escuela. Hay que recordar que en casos de centros escolares pequeños o bien cuando así lo decida la escuela las áreas priorizadas se integraran directamente al plan de la escuela (no a un plan de mejora).

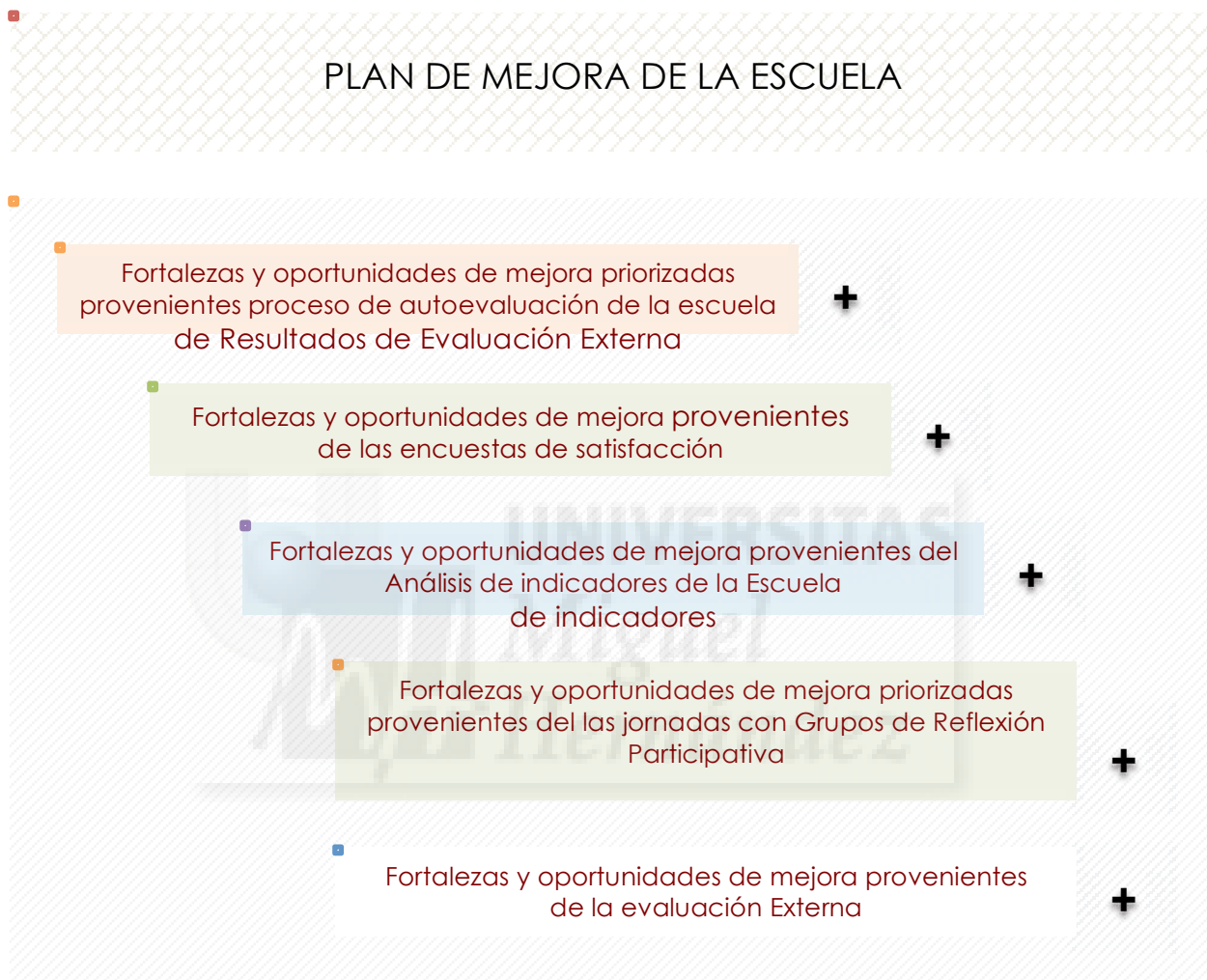


Figura 1: Conformación del plan de mejora de la escuela

El formato de plan de mejora se muestra en el anexo 2: Plan de MEJORA DE LA ESCUELA / FCALCE-11/ Rev. 0

Trabajando con las Oportunidades de Mejora planificadas:

Cuando se llega el tiempo de trabajar con las oportunidades de mejora que se han planificado, si la situación lo amerita se recomienda realizar un análisis exhaustivo para

establecer las causas que la originaron y posteriormente buscar una solución adecuada que permita minimizar o eliminar el área de mejora detectada.

A continuación se presentará una secuencia lógica de pasos que permitirán al personal de la escuela poder trabajar con oportunidades de mejora hasta llegar a implementar acciones concretas.

Es importante resaltar que la detección de oportunidades de mejora es parte del proceso de mejora continua de la escuela, pero lo que produce la mejora es la implementación de acciones.

PASOS A SEGUIR (Ver formato definición del acción de mejora proyecto/FCALCE -12 / rev 0);

- **Forme un equipo de trabajo:** Completar Sección 1: ESTABLECIMIENTO DE EQUIPO DE TRABAJO EN EL CENTRO ESCOLAR.
- **Defina el problema (área de mejora) :** para ello hay que completar la sección 2: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.
- **Identifique y verifique la causa raíz:** Complete sección 3: CAUSAS DEL PROBLEMA. Puede utilizar el diagrama de ISHIKAWA u otro método que considere pertinente.
- **Implemente una acción de contención provisional, en caso sea requerido:** Complete Sección 4: IMPLEMENTACIÓN DE ACCIÓN DE CONTINGENCIA.
- **Determinar las acciones correctivas a implementar:** Complete la Sección 5: ACCION DE MEJORA
- **Implementar las acciones correctivas y verifique los resultados:** Complete la Sección 6: Describa los resultados obtenidos al implementar el proyecto.
- Reconozca los esfuerzos del equipo.

Se ha elaborado una recopilación de herramientas útiles para el análisis y trabajo con oportunidades de mejora ver Folleto: RECOPIACION DE HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINUA R0 (Disponible solo en digital)

**“Fortalezas oportunidades de mejora y detectadas /
Priorización” FCALCE-10 / Rev. 0.**

Nombre de la escuela	
Nombre del Director(a) de la escuela	

Tipo de evaluación realizada (*marque con una X*):

Autoevaluación		Autorreflexión	
Encuesta de Satisfacción		Análisis de resultados de evaluación Externa	
Análisis de indicadores		Fecha en que se realizó la actividad:	

Datos adicionales : _____

AREAS DE MEJORA DETECTADAS:

1. –
2. –
3. –
4. –
5. –
6. –
7. –
8. –
9. –
- 10.–
- 11.–
- 12.–
- 13.–
- 14.–
- 15.–
- 16.–
- 17.–
- 18.–
- 19.–

- 20.-
- 21.-
- 22.-
- 23.-
- 24.-
- 25.-

En caso se necesiten filas adicionales favor insertarlas.

FORTALEZAS DETECTADAS:

- 1. -
- 2. -
- 3. -
- 4. -
- 5. -
- 6. -
- 7. -
- 8. -
- 9. -
- 10.-
- 11.-
- 12.-
- 13.-
- 14.-
- 15.-
- 16.-
- 17.-
- 18.-
- 19.-
- 20.-
- 21.-
- 22.-
- 23.-
- 24.-
- 25.-
- 26.-
- 27.-



En caso se necesiten filas adicionales favor insertarlas

DEFINICIÓN DEL ACCIÓN DE MEJORA _ PROYECTO/ FCALCE -12 / REV 0

Oportunidad de mejora detectada:

Sección 1: ESTABLECIMIENTO DE EQUIPO DE TRABAJO EN EL CENTRO ESCOLAR

Miembros equipo que trabajara en la mejora .	
Nombre	Cargo

Sección 2: DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA (PROBLEMA).

1. ¿ Que se quiere resolver?
2. ¿A quienes afecta y como les afecta?
3. ¿En que lugares se da el problema?
4. Desde cuándo y con que frecuencia se presenta se presenta el problema?
5. ¿Qué se ha hecho para solucionarlo y qué resultados se han obtenido?

.....

Sección 3: CAUSAS DEL PROBLEMA.

¿Cuales son las probables causas de generan el área de mejora ¿

¿Cual es la causa principal que genera el problema ¿

.....

Sección 4: IMPLEMENTACIÓN DE ACCIÓN DE CONTINGENCIA.

Es necesaria una acción de contingencia	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
---	----	-------------------------------------	----	--------------------------

1. Describa la acción de contingencia a implementar y cuando se implementará.
2. ¿Quiénes implementarán la acción de contingencia?

.....

Sección 5: ACCION DE MEJORA

Describa en forma breve las acciones que va a implementar y la fecha en que lo hará indicando los responsables de hacerlo

Acción	Fecha inicio	Fecha de Fin	Responsable de implementar

Sección 6: Describa los resultados obtenidos al implementar el proyecto.

RESULTADOS OBTENIDOS:

GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y DIFUSIÓN DE LAS BUENAS PRACTICAS REALIZADAS EN LAS ESCUELAS.



Instrumentos contenidos en la Guía:

Sistematización de Buenas Practicas	FCAL 15 / Rev. 0/ 28 Julio 2012
-------------------------------------	---------------------------------

INTRODUCCION:

Una elemento muy importante a considerar en la **Propuesta de Mejora en las Escuelas** es la sistematización y difusión de las Buenas Practicas, que en ellas se desarrollan. Existen muchas acciones exitosas que han sido implementadas en los Escuelas y con las que se han logrado avances y mejoras significativas en los procesos de enseñanza – aprendizaje o bien en procesos administrativos, el dar a conocer estas experiencias exitosas puede contribuir a que otras escuelas las conozcan, aprendan y apliquen los conocimientos adquiridos para trabajar en sus respectivas oportunidades de mejora.

La presente guía proporciona un marco de referencia para la identificación, sistematización y difusión de las buenas practicas que hayan sido detectadas en las escuelas.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES:

¿Que es una Buenas Practica?



Acción o conjunto de acciones exitosas que han sido implementadas en las escuelas con la finalidad de resolver un problema (*oportunidad de mejora*), mejorar el clima laboral, o bien generar mejoras en los procesos de enseñanza y aprendizaje, programas insignia o en el área administrativa.

La buena práctica tiene resultados demostrables y puede ser replicada por otras instituciones. El punto de partida de las buenas practicas son las fortalezas detectadas y las acciones exitosas implementadas en las escuelas, pero hay que aclarar que no todas las fortalezas, ni todas las acciones implementadas pueden ser buenas prácticas.

Características de una buena practica:

- Se refieren a hechos no a intenciones.
- Suponen una mejora a nivel de procesos (enseñanza-aprendizaje, administrativos), clima laboral, ejecución programas insignia o resultados en la escuela.
- Son evidenciables y pueden ser expuestas a otros.
- Las buena practicas son
 - **Sistemáticas:** *Es decir es una acción planificada, no es algo momentáneo o de un solo día, son acciones que se desarrollan de forma continua.*
 - **Eficientes:** *Se verifica constantemente la capacidad de obtener el resultado buscado, utilizando de forma adecuada los recursos de la escuela.*

- **Sostenible:** *La escuela cuenta con la técnica, recursos, personal que hace posible que la acción implementada pueda sostenerse a lo largo del tiempo.*
- **Flexibles:** *Se adapta a los cambios en el contexto, necesidades del profesorado, estudiantado o comunidad educativa.*
- Son pensadas y realizadas por los miembros de la comunidad educativa.
- Son apoyadas por la Dirección de la Escuela.
- Satisfacen las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.
- Sirven a los fines de mejora de la escuela.
- Son coherentes a lo establecido en el Plan Social Educativo.
- Están documentadas: Esto para servir de referente a otras escuelas de modo que pueda trasladarse el conocimiento adquirido.

Criterios para seleccionar una buena una buena practica:

1. *Que suponga una mejora notable en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, clima laboral, aplicación de programas insignia o resultados de la escuela.*
2. Que tengan repercusión, que generen cambio.
3. *Que tenga resultados comprobables: Que se base en datos o evidencias contrastables, tanto para justificar su realización así como para demostrar sus resultados.*
4. Que sea sistemática. Que sea planificada, y se cuente con un mecanismo de medición de resultados (indicadores u otros).
5. *Que parta de una necesidad, manifiesta o latente, sentida por los miembros de la comunidad educativa.*
6. Que sean experiencias motivadoras para el equipo que las desarrolla.
7. *Que tenga garantías de continuidad. La buena práctica ha de ser sostenible (económica, organizativa y técnicamente) a largo plazo, hasta que se mejore o reemplace por otra.*

Para la identificación de una buena practica se deberán considerar los criterios del 1 al 7, el cumplimiento de los criterios del 1 a 3 son indispensables para identificar una buena práctica.

Quienes son los encargados de detectar una buena practica:

La detección y difusión de buenas practicas en las escuelas será función de:

- *Directores(as) de las escuelas.*
- *Asistentes técnicos.*

Los Directores (as) de la escuela pueden fácilmente identificar buenas practicas que se desarrollan en la escuela, proceder a documentarlas (sistematizarlas) y actualizar el “portafolio” de la escuela.

Posteriormente se recomienda difundir las buenas practicas a la comunidad educativa utilizando el pizarrón o periódico mural de la escuela.

Además para facilitar el procesos de difusión a otros Centros Escolares se recomienda mantener una comunicación estrecha con el personal de Asistencia Técnica, quienes serán lo encargados de gestionar la difusión de buenas practicas.

El personal de Asistencia Técnica como parte de sus funciones tendrá identificar buenas practicas que se desarrollen en las escuelas así como establecer los mecanismos y gestionar el proceso de difusión de estas a otras Escuelas, direcciones departamentales y MINED sede Central.

Proceso recomendado (ver anexo1)

Sistematización de Buenas Practicas:

La sistematización de buenas practicas es un mecanismo sencillo a través del cual se documenta la acción o buena practica implementada en la escuela con el fin de difundirla.

Para sistematizar la buena practica se recomienda que el director de la escuela o personal docente complementen el formato Sistematización de Buenas Practicas FCAL-15 (Anexo 2).

Algunos mecanismos de difusión recomendados:

Interno (Escuela):

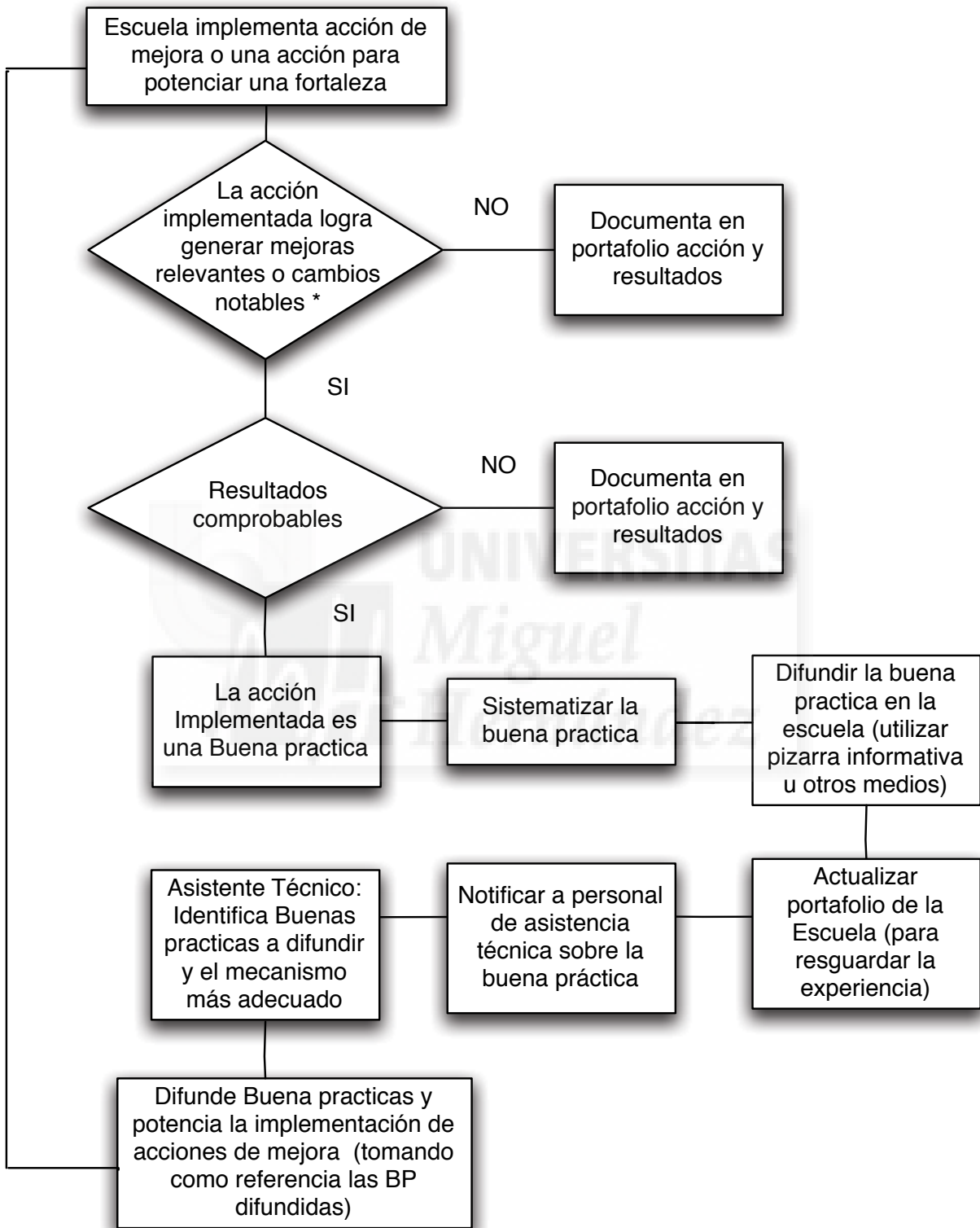
- *Periódico mural.*
- *Charlas expositivas.*
- *Folletos.*
- *Paginas web de escuelas*
- *Correo electrónico.*

Externo (A otras Escuelas, DDE, MINED):

- *Correo electrónico.*
- *Portales WEB institucionales.*
- *En intercambios (redes, reuniones para difundir buenas practicas, congresos).*
- *Tours docentes.*
- *Boletines o folletos informativos.*

Nota: Los mecanismos antes mencionados son solo una recomendación y será el director (a) y personal de asistencia técnica quienes definan los mecanismos pertinentes.

ANEXO 1: Proceso de identificación y difusión de buenas prácticas



ANEXO 2: Sistematización de Buenas Practicas FCAL-15

Nombre de la Escuela:	
Nombre del Director (a) de la Escuela	
Nombre de la buena practica implementada:	
Fecha en que se inició la implementación de la buena practica:	
Personal involucrado en la elaboración e implementación de la buena practica:	

1. Que origino la Acción Implementada (describa la oportunidad de mejora o problema que originó que se estableciera la acción respectiva).
2. Describa la acción implementada:
3. ¿Quiénes participaron y de que forma lo hicieron?
4. ¿Que resultados se obtuvieron?
5. ¿Quienes fueron los beneficiarios?
6. Mencione los aspectos positivos detecto durante la implementación:
7. ¿Que considera debe mejorarse en la implementación y que factores negativos afectaron la implementación?
8. Que recomendaría a otras escuelas que quieran implementar la acción (buena practica) que se ha elaborado.
9. Persona/as contacto responsables de la Buena Práctica (para brindar mayor información). Debe indicarse la dirección electrónica de contacto.

Nota: Se recomienda anexar (en caso se cuente con ello) fotografías, plan de trabajo, resultados en indicadores, mecanismos utilizados para la medición de resultados.

ANEXO 20: EJEMPLOS DE INSTRUMENTOS CONTEXTUALIZADOS Y VALIDADOS EN CENTROS ESCOLARES.

Guia de autoevaluación para centros educativos en contexto de encierro:

ESTRATEGIA DE MEJORA INTERNA PARA CENTROS EDUCATIVOS EN CONTEXTO DE ENCIERRO, ADMINISTRADOS POR EL SISTEMA PENITENCIARIO



GAN SALVADOR, MAYO DEL 2012

INDICE

Contenido	Página
Introducción	3
1.0 Instructivo	5
¿Qué es la autoevaluación?	6
¿Quiénes participarán en el proceso de autoevaluación?	6
¿Cuándo realizar la autoevaluación?	7
Consideraciones previas a la autoevaluación	7
¿Cómo se realiza el proceso de autoevaluación?	8
¿Cómo se reportan los resultados?	10
2.0 Cuestionario de autoevaluación/ FCALCE-01-C.	12
Tabla consolidada sobre número de preguntas por ámbito de gestión.	13
Ámbito de Gestión Pedagógica.	14
Ámbito de Gestión Comunitaria.	21
Ámbito de Gestión Directiva y Administrativa.	24
2.1. Formato: "Áreas de mejora y fortalezas detectadas" / FCALCE-02-C.	29

INTRODUCCIÓN

El Plan Social Educativo “*Vamos a la Escuela*”, establecido para el periodo 2009-2014 se creó como un nuevo modelo que tiene la intención de ser un referente de planificación y organización para la administración central, departamental y las instituciones educativas. Fue en el marco de la VI Comisión Mixta Hispano-Salvadoreña (25 de mayo de 2006) y teniendo como marco de referencia nacional el Plan Nacional de Educación 2021, cuando se puso en marcha el Programa de Fortalecimiento de la Calidad de la Educación en el aula.

Son distintas las líneas estratégicas que conforman el plan social. Adquieren relevancia la equidad en el acceso y permanencia en el sistema, impulsar un currículo pertinente basado en el aprendizaje significativo y dignificar el ejercicio profesional del profesorado, entre otras.

Enmarcado en el Plan social Educativo, el presente proyecto busca desarrollar una estrategia que permita lograr mejoras en el proceso de aprendizaje que se desarrolla en los centros educativos, pero integrando los ámbitos del Ministerio Central y las Direcciones Departamentales de Educación.

Para los Centros Educativos (ámbito local), se contará con una estrategia basada en diferentes instrumentos enfocados en la mejora, como son: la *autoevaluación del Centro Educativo*, el *Plan de Mejora*, *encuestas de satisfacción e indicadores* y *Asistencia Técnica*.

Es importante resaltar que la estrategia de mejora a desarrollar en los Centros Educativos no es una evaluación para catalogar a dicho Centro como bueno o malo, sino una sistemática en la que el mismo Centro, a través de un proceso de reflexión participativa establezca sus fortalezas y sus áreas de mejora. Serán ellos mismos los que decidan sobre lo que van a trabajar, siempre considerando establecer mejoras en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

El nuevo enfoque de mejora busca conocer qué oportunidades de mejora se tienen y en base al trabajo en equipo y la participación de la comunidad educativa, se establecerán acciones concretas de acuerdo a la posibilidades del Centro Educativo. Se pretende que el proceso de mejora se desarrolle en el centro educativo y que los agentes principales de cambio sean los miembros de la comunidad educativa.

De forma paralela, también se trabajará en el rediseño de la estrategia de Asistencia Técnica para que ésta se convierta en una fuerza impulsora de mejora continua en los centros educativos.

Las estrategias e instrumentos a utilizar dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, estarán contextualizados de acuerdo a la tipología de los centros educativos.

Consientes que este no es un trabajo exclusivo de los centros educativos, el Sistema de Calidad se extenderá hacia las Direcciones Departamentales y el MINED Central, con el objetivo de buscar una sincronía y trabajar en forma conjunta.

La presente guía lleva como finalidad, facilitar la autoevaluación institucional como una práctica inherente al quehacer de los centros educativos, que permitirá recopilar, sistematizar, analizar, valorar la información sobre las acciones y los resultados de los diferentes procesos que se implementan en los centros educativos y establecer las fortalezas y oportunidades de mejora institucional.

La guía se estructura de la siguiente forma:



Es importante destacar que los instrumentos requeridos para la autoevaluación están elaborados, considerando el contexto en que se encuentra el centro educativo; por tanto la presente guía aplica a centros educativos en contexto de encierro, administrados por el Sistema Penitenciario.

¿QUÉ ES LA AUTOEVALUACIÓN?

La autoevaluación es una actividad que realiza el centro educativo y su finalidad es identificar y reflexionar, sobre aquellos aspectos que necesitan ser mejorados con respecto a su funcionamiento y razón de ser.

La autoevaluación permite detectar áreas de mejora en los procesos que se implementan en los centros educativos y la información obtenida es útil al mismo personal que la realiza, **para implementar acciones que contribuyan al proceso de mejora continua**. No es un examen al que se le colocará nota, es reflexionar sobre lo que hacemos y como lo hacemos, es una oportunidad para lograr mejores resultados con el mismo esfuerzo y de forma colegiada.

El proceso de autoevaluación se realiza mediante un cuestionario que se desarrolla con participación reflexiva y considera los siguientes ámbitos:

- *La gestión pedagógica.*
- *La gestión comunitaria.*
- *La gestión directiva y administrativa.*

Para implementar la autoevaluación el centro educativo tiene como insumos: la experiencia desarrollada por el personal docente, indicadores diversos y evaluaciones que se hayan implementado anteriormente, entre otros.



¿QUIÉNES PARTICIPARÁN EN EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN?

La autoevaluación será realizada por los siguientes actores educativos:

- *Directo r o directora.*
- *Subdirector o subdirectora.*
- *Equipo docente.*
- *1 facilitador estudiante y/o bachiller de alfabetización.*
- *2 facilitadores estudiantes y/o bachilleres que apoyan el desarrollo de clases en diferentes asignaturas.*



¿CUÁNDO REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN?

Ya que la finalidad de la autoevaluación es la detección de áreas de mejora, para que el centro educativo establezca acciones en aquellas áreas que considere relevantes, se recomienda realizar este proceso durante el primer trimestre del año escolar.

La frecuencia de realización de la autoevaluación será **CADA AÑO**, debido a lo complejo del contexto y las diversas variables del mismo; pero este tiempo brinda un espacio para poder implementar acciones de mejora, brindar seguimiento a las mismas y realizar los ajustes necesarios.



CONSIDERACIONES PREVIAS A LA AUTOEVALUACIÓN

- * La autoevaluación no pretende calificar al centro educativo, es simplemente un instrumento que ayuda a identificar áreas de mejora en dicho centro.
- * Hay que razonar y responder cada pregunta mediante una reflexión participativa y a conciencia; ya que la finalidad no es más que detectar áreas de mejora, así como fortalezas que se poseen.
- * Hay que responder cada pregunta con naturalidad; ya que este es un factor clave de éxito en el proceso, no hay que tratar de justificar una respuesta si no visualizar la oportunidad de poder mejorar en algún aspecto mencionado o relacionado con la pregunta.
- * No se olvide de trasladar al formato "Áreas de mejora y fortalezas detectadas", cada una de las áreas que identifique.
- * Los resultados de la autoevaluación si bien es cierto, son de interés únicamente para los centros educativos como reflexión participativa interna; ya que son ellos los que priorizarán y establecerán áreas de mejora, serán socializados con el Ministerio de Educación, con la Coordinación Nacional de Educación del Sistema Penitenciario, con el Consejo Institucional Educativo y con el equipo técnico, a fin de buscar conjuntamente estrategias que brinden apoyo y acompañamiento en las diferentes acciones de mejora que establezcan los centros educativos.
- * El Asistente Técnico Pedagógico del Ministerio de Educación, la Coordinación Nacional de Educación del Sistema Penitenciario, el Consejo Institucional Educativo y el equipo técnico junto con el equipo docente del centro educativo; tendrán como función, ser agentes potenciadores del proceso de mejora interna de los centros educativos.
- * Y recuerde: el centro educativo está inserto en un centro penitenciario, por lo tanto serán siempre las normas de seguridad las que prevalezcan. Hay que reflexionar en base a los espacios, tiempos, condiciones y recursos que son permitidos al equipo docente; a la realidad con la que se labora, sin caer en el

conformismo; ya que a la fecha en un sistema tan complejo: se realizan prácticas pedagógicas exitosas que pueden multiplicarse.



¿CÓMO SE REALIZA EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN?

Organización de la Jornada:

- Establezca el día y la hora en que realizará la autoevaluación del centro educativo.
- Convoque a los miembros que participarán en el proceso.
- Explique el objetivo de la autoevaluación.
- Distribuya copias del instrumento de autoevaluación a los participantes. Si se tiene una computadora y retroproyector multimedia, se sugiere utilizar este recurso pues permite que todos participantes visualicen las preguntas.
- Nombre a la persona que irá registrando los resultados de la autoevaluación, así como las áreas de mejora. Los formatos están disponibles en MS WORD para facilitar el registro de la información, por si se cuenta con una computadora personal. Al no contar con estos recursos se recomienda usar carteles u otros, que estén al alcance.

¿Qué formatos utilizaremos?

- Cuestionario de autoevaluación para centros educativos en contexto de encierro del Sistema Penitenciario/ FCALCE-01-C
- Formato: "Áreas de mejora y fortalezas detectadas" / FCALCE-02-C

¿Cómo realizar la autoevaluación?

Generalidades:

El cuestionario de autoevaluación esta dividido en tres ámbitos:

- Gestión pedagógica.
- Gestión comunitaria.
- Gestión directiva y administrativa.

A su vez los diferentes ámbitos están sub divididos en procesos y en cada proceso hay una serie de preguntas sobre las cuales hay que reflexionar y seleccionar la respuesta más acertada, marcando en la escala de valores la casilla correspondiente, tal como se ilustra en la siguiente tabla:

Ámbito de Gestión Pedagógica			
Diseño curricular			
¿El desarrollo de los contenidos curriculares garantiza alcanzar los objetivos de los programas de estudio, de acuerdo al contexto en que se ejecutan?	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces
¿La planificación realizada en forma participativa entre el profesorado genera acciones de inclusión?	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces

Diagram annotations: 'Proceso' points to the table header; 'Ámbito de gestión' points to the table header; 'Escala de valoración' points to the response options; 'Preguntas' points to the question text.

Lea la pregunta, analice las respuestas no limitándose a una valoración simple, reflexione la respuesta. En caso de que una pregunta contenga más de un cuestionamiento analice detenidamente cada uno de ellos.

Tenga en consideración que no hay que limitarse a contestar la pregunta con un **Siempre, Casi siempre, Algunas veces** o la escala de valoración respectiva, se trata de analizar el contenido de la pregunta y reflexionar sobre como se realiza lo cuestionado en el centro educativo, factores en pro y en contra.

Ejemplo: ¿El horario real con que inician y finalizan las clases, permite que el personal docente aproveche el tiempo disponible?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces

Pero... ¿qué sucede? ¿A qué se debe el casi siempre?... ¿En qué se está fallando.... ¿Qué hay que mejorar?

Una vez los participantes han discutido la pregunta, complete la escala de valoración respectiva.

De forma adicional a la escala de valoración, cada pregunta contiene espacios por si los participantes desean ampliar algún aspecto de su respuesta; por tanto la utilización de dichos espacios queda a criterio de cada centro educativo.

Registran en el formato "Áreas de mejora y fortalezas detectadas" / FCALCE-02-C las áreas de mejora identificadas, así como las fortalezas que han sido identificadas por cada pregunta.

¿Cómo identificar un área de mejora?

Generalmente aquellas preguntas que se puntúan en la escala de valoración más baja se considerarán áreas de mejora, o bien las que se puntúan en una escala intermedia, pero el mejorar lo establecido deberá ser importante.

Como fruto de la reflexión participativa pueden identificarse fortalezas o áreas de mejora asociadas a la pregunta y éstas también deberán reportarse en el formato antes mencionado.



¿CÓMO SE REPORTAN LOS RESULTADOS?

- **Al final de la autoevaluación se tendrán los formatos:** *Cuestionario de autoevaluación para centros educativos y "Áreas de mejora y fortalezas detectadas" debidamente completados.*

Y es aquí... cuando hay que comenzar a pensar en que áreas de mejora podemos desarrollar primero y cuales en forma posterior, para ello se hace necesario establecer filtros o criterios de priorización, los cuales nos permitirán identificar lo que es **prioritario**.

Entre los criterios recomendados están:

1. Priorizar aquellas áreas de mejora que al trabajar en ellas, se produzcan mejoras en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
2. Priorizar áreas de mejora que beneficien a muchas personas (estudiantes).
3. Priorizar áreas de mejora que sean fáciles de implementar y de bajo costo.

4. Y criterios adicionales que pueden ser establecidos por el personal que realiza la autoevaluación.

Una vez las áreas de mejora se han priorizado, complete el formato “Áreas de mejora y fortalezas detectadas” / FCALCE-02-C, en la sección áreas de mejora priorizadas.

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN:

Nombre del centro:		
Código:	Departamento:	Municipio:
Nivel Educativo:	<input type="checkbox"/> Básica	<input type="checkbox"/> Media
Turnos que atiende:	<input type="checkbox"/> Mañana	<input type="checkbox"/> Tarde
Modalidad:		
No. de docentes:	No. Estudiantes:	No. Personal Administrativo:

Indicación: A continuación se presentan los tres ámbitos de gestión y en cada uno de ellos, aparecen los procesos que se autoevaluarán mediante una serie de preguntas. Reflexionen de forma participativa y luego valoren con la escala que aparece a la derecha.

Para facilitar la reflexión participativa, antes de iniciar con el desarrollo del cuestionario, en cada ámbito se coloca una pequeña conceptualización del mismo.

ÁMBITO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

Es el quehacer del centro educativo y busca el logro de las competencias del estudiantado estudiantes y el desarrollo profesional del equipo docente. Comprende los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas y evaluación pedagógica.

Diseño curricular

1. ¿En qué medida la revisión y actualización de diagnósticos del estudiantado, contribuye a que la planificación se ajuste a la diversidad estudiantil y al contexto?
- Mucho Poco Nada

¿Cada cuánto tiempo se revisan y actualizan los diagnósticos?

2. ¿En qué medida las adecuaciones curriculares para atender a los estudiantes, influyen para obtener un mejor rendimiento? Mucho Poco Nada

3. ¿En qué medida los refuerzos académicos previamente planificados, contribuyen al aprendizaje del estudiantado? Mucho Poco Nada

4. ¿Cuándo se actualizaron por última vez las planificaciones de grado? Hace 1 año. Hace menos de 2 años. Entre 2 y 5 años. Hace más de 5 años.

¿Es necesario volverlas a actualizar?

5. ¿El desarrollo de los contenidos curriculares garantiza alcanzar los objetivos de los programas de estudio y el logro de las competencias en el estudiantado, de acuerdo al contexto en que se ejecutan? Siempre Casi siempre Algunas veces

6. ¿La planificación realizada en forma participativa entre el profesorado genera acciones de inclusión y de atención a la diversidad? Siempre Casi siempre Algunas veces

7. ¿En qué medida el enfoque metodológico se ajusta al estudiantado de este contexto? Mucho Poco Nada

8. ¿Se está involucrando activamente al estudiantado en su propio aprendizaje? Siempre Casi siempre Algunas veces

Prácticas pedagógicas

9. ¿El horario real con que inician y finalizan las clases, permite que el personal docente aproveche el tiempo disponible con el estudiantado? Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

10. ¿Conociendo la realidad del contexto, en qué medida la organización del horario escolar contribuye al aprovechamiento del tiempo para los aprendizajes del estudiantado? Siempre Casi siempre Algunas veces

11. ¿En qué medida las tareas que se le asignan al estudiantado contribuyen a su aprendizaje? Mucho Poco Nada

12. Conociendo que los tiempos reales de clases son diferentes al sistema ordinario y ello es considerado por el equipo docente ¿en qué medida el uso de diferentes estrategias didácticas en los tiempos reales de clases, facilitan los aprendizajes al estudiantado? Mucho Poco Nada No aplica para este C.E.

13. ¿En qué medida el uso de diferentes estrategias didácticas que se diseñan previamente, en casos de contingencia (requisas, procedimientos, emergencias y otros), para superar los tiempos de clases que no se imparten, contribuyen al aprendizaje del estudiantado? Mucho Poco Nada

14. ¿En qué medida el trabajo cooperativo contribuye al aprendizaje del estudiantado? Mucho Poco Nada

15. ¿En qué medida, dentro de las normativas de seguridad establecidas, el personal docente elabora recursos didácticos y estos son utilizados para apoyar los aprendizajes del estudiantado? Mucho Poco Nada

<p>16. ¿Se está aprovechando la biblioteca del aula o el programa de biblioteca, para promover los aprendizajes del estudiantado?</p>	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> No aplica para este C.E.
<hr/>				
<hr/>				
<hr/>				
<p>17. ¿Se está aprovechando el centro de cómputo (o programa complementario de cómputo) para promover el aprendizaje del estudiantado?</p>	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> No aplica para este C.E.
<hr/>				
<hr/>				
<hr/>				
<p>18. ¿Los programas o actividades complementarias en que el equipo docente participa como responsable directo, contribuyen a la formación integral del estudiantado?</p>	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> No aplica para el C.E.
<hr/>				
<hr/>				
<hr/>				
<p>19. ¿Qué tan capacitado está el equipo docente para atender a estudiantes en este contexto?</p>	<input type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada	
<hr/>				
<hr/>				
<hr/>				
<p>20. ¿Se aprovechan las experiencias y los recursos del centro educativo para la auto formación del profesorado?</p>	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	
<hr/>				
<hr/>				
<hr/>				
<p>21. ¿Las actividades de formación que recibe el personal del centro educativo, le ayudan a dar respuesta a la diversidad y contexto del alumnado?</p>	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	

Evaluación pedagógica

22. ¿Las evaluaciones en el aula consideran las diferencias del estudiantado para mejorar los aprendizajes y fomentar su participación? Siempre Casi siempre Algunas veces

23. ¿En qué medida la evaluación estimula los logros de del estudiantado? Mucho Poco Nada

24. ¿Se monitorea permanente el rendimiento del estudiantado por nivel? Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

25. ¿El seguimiento a los indicadores educativos de: aprobación, reprobación, repitencia, promoción y titulación; contribuye a reformular actividades de refuerzo o estrategias didácticas para atender al estudiantado y mejorar los resultados? Siempre Casi siempre Algunas veces

26. ¿En qué medida las diferentes estrategias de evaluación, contribuyen al incremento de los resultados de la prueba externa? Mucho Poco Nada No aplica para este C.E.

27. ¿En qué medida las diferentes estrategias de evaluación, contribuyen al incremento de los resultados de las pruebas de suficiencia? Mucho Poco Nada No aplica para este C.E.

28. ¿En qué medida las diferentes estrategias de evaluación, contribuyen al incremento de los resultados de la PAES? Mucho Poco Nada

Apoyo a la gestión pedagógica

29. ¿Las actividades de formación que recibe el estudiantado y/o bachilleres, para desempeñarse como equipo facilitador de alfabetización, por parte del profesorado; contribuyen a su motivación y a su desempeño? Siempre Casi siempre Algunas veces No aplica para el C.E.

30. ¿Las estrategias de apoyo, monitoreo y seguimiento permanente, que el profesorado implementa con el estudiantado y/o bachilleres que participan como equipo facilitador de alfabetización, contribuyen al logro de los objetivos del programa insignia de alfabetización? Siempre Casi siempre Algunas veces No aplica para el C.E.

31. ¿Las actividades de formación que recibe el estudiantado y/o bachilleres por parte del profesorado para desempeñarse como equipo facilitador en diferentes asignaturas; contribuyen a su motivación y desempeño?
- Siempre Casi siempre Algunas veces No aplica para el C.E.

32. ¿Las estrategias de apoyo, monitoreo y seguimiento permanente que el profesorado implementa con el estudiantado y/o bachilleres que participan como equipo facilitador de las diferentes asignaturas, contribuyen al logro de los objetivos de los programas de estudio?
- Siempre Casi siempre Algunas veces No aplica para el C.E.

33. ¿Se implementan mecanismos que permitan una mejor adaptación del estudiantado que llega al centro educativo por primera vez?
- Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

ÁMBITO DE GESTIÓN COMUNITARIA

Se refiere a las relaciones entre el centro educativo y su entorno. Comprende los procesos de inclusividad, la rendición de cuentas y al apoyo externo.

Inclusividad

34. ¿Se evidencia en el personal del Centro educativo una filosofía de inclusión?
- Siempre Casi siempre Algunas veces

35. ¿Se está logrando que las prácticas discriminatorias disminuyan por el esfuerzo del centro educativo? Mucho Poco Nada

36. ¿En qué medida los planes de acción del centro educativo contribuyen a la inclusión? Mucho Poco Nada

37. ¿En qué medida se brindan iguales oportunidades de aprendizaje al estudiantado? Mucho Poco Nada

38. ¿Logran las políticas relacionadas con las "necesidades especiales", favorecer la inclusión de todo el estudiantado? Siempre Casi siempre Algunas veces

39. ¿Los comités del centro educativo velan por que se desarrollen acciones encaminadas a la atención a la diversidad en el centro educativo? Siempre Casi siempre Algunas veces

Participación y convivencia

40. ¿Las acciones del CIE permiten que se obtengan los resultados planificados en el centro educativo? Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

En caso la respuesta sea Nunca ¿por qué?

41. ¿Se visualiza un cambio de actitud, en lo referente a la disposición de apoyo hacia el centro educativo y el estudiantado, en la Coordinación Nacional de Educación del Sistema Penitenciario? Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

42. ¿Se visualiza un cambio de actitud, en lo referente a la disposición de apoyo hacia el centro educativo y el estudiantado, en el director o directora del centro penitenciario? Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

43. ¿Se visualiza un cambio de actitud, en lo referente a la disposición de apoyo hacia el centro educativo y el estudiantado, en los equipos técnicos? Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

44. ¿Se informa a la comunidad educativa, sobre las buenas prácticas educativas desarrolladas por el centro? Siempre Casi siempre Algunas veces

¿Qué beneficio ha aportado la difusión de buenas prácticas, para las mejoras del centro?

Apoyo externo

45. ¿Se hacen gestiones y alianzas con diferentes organismos de la comunidad, a fin de que proporcionen recursos al centro educativo para el desarrollo de sus actividades?
- Siempre Casi siempre Algunas veces

46. ¿Se conocen y se aprovechan los recursos de la comunidad para potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje del estudiantado?
- Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

ÁMBITO DE GESTIÓN DIRECTIVA Y ADMINISTRATIVA

Se refiere a cómo el centro educativo es dirigido y orientado. Contempla los procesos de la estrategia organizacional, el ambiente escolar, la cultura institucional, la administración de recursos y logística y el apoyo contable y financiero.

Estrategia

47. ¿En qué medida se da cumplimiento el plan estratégico del centro educativo?
- Mucho Poco Nada

48. ¿En qué medida se aprovechan los recursos y las experiencias del centro educativo para facilitar la adaptación del nuevo profesorado?
- Mucho Poco Nada

49. ¿El trabajo en equipo entre el personal del centro educativo y los miembros del CIE facilita la toma de decisiones? Siempre Casi siempre Algunas veces

50. ¿En qué medida las acciones del CIE, contribuye al mejoramiento del centro? Mucho Poco Nada

51. ¿En qué medida las acciones del Consejo de docentes, contribuye al mejoramiento del centro educativo? Mucho Poco Nada

Ambiente escolar

52. ¿Se está logrando la participación del Coordinador Nacional del Sistema Penitenciario, en las actividades del centro educativo? Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

53. ¿Se está logrando la participación del director o directora, personal administrativo y custodios, en las actividades del centro educativo? Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

54. ¿Se está logrando la participación del equipo técnico, en las actividades del centro educativo? Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

55. ¿Se está logrando la participación del director o directora del centro educativo, personal docente y estudiantes, en las actividades del centro educativo? Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

56. ¿En qué medida el ambiente del centro educativo favorece la cohesión de los diferentes agentes educativos? Mucho Poco Nada

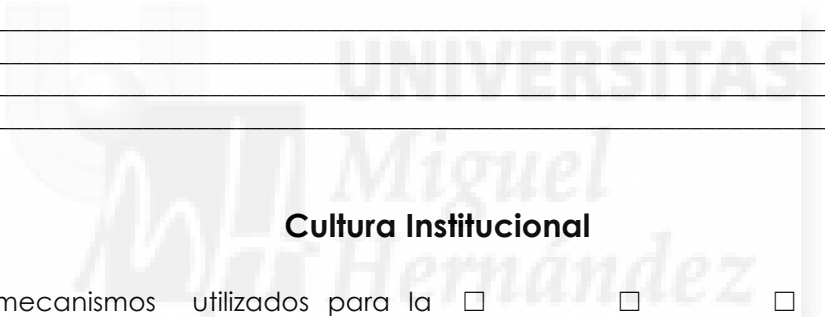
57. ¿La aplicación de lo establecido en el manual de convivencia, fomenta mejoras en el comportamiento del alumnado? Siempre Casi siempre Algunas veces

58. ¿La aplicación de lo establecido en el manual de convivencia, fomenta mejores relaciones interpersonales y laborales entre el profesorado (cordialidad, trabajo en equipo, compañerismo) Siempre Casi siempre Algunas veces

59. ¿Existen buenas relaciones interpersonales y laborales entre docentes y equipo técnico? Siempre Casi siempre Algunas veces

¿Ayudan a mejorar el aprendizaje del estudiantado?

60. ¿Las diversas actividades que se ejecutan, contribuyen a la práctica de los valores morales? Siempre Casi siempre Algunas veces



Cultura Institucional

61. ¿Los mecanismos utilizados para la toma de decisiones son efectivos? Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Se toman decisiones a tiempo?

62. ¿Se da seguimiento y se sistematizan los compromisos acordados, en beneficio de los procesos de aprendizaje? Siempre Casi siempre Algunas veces

63. ¿Se reconoce públicamente la labor del profesorado? Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

64. ¿Se reconoce públicamente los logros del estudiantado? Siempre Casi siempre Algunas veces

Administración de logística y recursos

65. ¿Las instalaciones del centro educativo, se mantienen limpias y aseadas? Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

En caso que la respuesta anterior sea Nunca, ¿qué se puede hacer?

66. ¿Los planes de logística para eventos culturales, deportivos, etc.; fortalecen la administración de recursos del centro educativo? Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

67. ¿Se dispone del material didáctico requerido para el desarrollo de las clases?(considerando lo que es factible de ingresar a las aulas) Siempre Casi siempre Algunas veces

68. ¿La contratación de personal de apoyo está acorde con las necesidades del centro educativo? Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

Apoyo contable y financiero

69. ¿Se ejecuta el presupuesto escolar según lo planificado y de acuerdo a las necesidades reales del centro educativo? Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

70. ¿Es clara y oportuna la información financiera que se brinda en la rendición de cuentas? Siempre Casi siempre Algunas veces

2.1. "ÁREAS DE MEJORA Y FORTALEZAS DETECTADAS DURANTE EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN", FCALCE-02-C / REV. 0

Nombre del centro educativo	
Fecha en que se realizó la autoevaluación	
Nombre de la directora o el director del centro educativo	

ÁREAS DE MEJORA DETECTADAS	FORTALEZAS DETECTADAS

GUIA DE AUTOEVALUCION CONTEXTUALIZADA Y VALIDADA PARA LAS ESCUELAS INCLUSIVAS DE TIEMPO PLENO.

GUIA DE AUTOEVALUACION DE LA MEJORA CONTINUA INTERNA PARA CENTROS EN EL SISTEMA INTEGRADO DE ESCUELA INCLUSIVA DE TIEMPO PLENO



Instrumentos contenidos en la Guía:

Orientación para la autoevaluación de Centros Escolares	ICALCE 01 / Rev. 01/08/2012
CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN Centros Escolares	FCALCE-01/ Rev. 01/0825/2012

San Salvador, agosto 2012

INTRODUCCION:



La calidad educativa es una apuesta para mejorar la gestión escolar en los centros educativos por medio de una estrategia que implementará el Ministerio de Educación en los centros escolares.

La estrategia consiste en de mejor la gestión escolar a partir de autoconocimiento del profesorado y el personal directivo de cada centros escolar.

La estrategia espera mejorar la equidad, para reducir la desigualdad social, el desequilibrio en el desarrollo local y la falta de oportunidades del estudiantado.

En el país, existe una tendencia a la universalización de la educación; gracias al incremento en los últimos años de la cobertura escolar, principalmente en educación básica. Sin embargo los problemas de repitencia, deserción y sobre edad siguen siendo una realidad que demanda la intervención conjunta de los distintos niveles de la administración del MINED (Central, departamental y local).

El Plan Social Educativo, plantea en su plataforma educativa una apuesta a mejorar la calidad de educación. Para eso ha creado un modelo de Gestión de la Calidad educativo que responda al nuevo concepto de desarrollo social que El Gobierno de El Salvador ejecuta. Por ello ha elaborado el Programa Social Educativo 2009 -2014 con un nuevo enfoque en la educación bajo el slogan "Vamos a la escuela".

El Plan Social Educativo creó un nuevo modelo que tiene la intención de ser un referente de planificación y organización para la administración central, departamental y los centros educativos.

Este plan le apuesta a la calidad educativa y fue bajo el marco de la VI Comisión Mixta Hispano- salvadoreña (25 de mayo de 2006) y teniendo como referencia nacional; el Plan Nacional de Educación 2021, que puso en marcha el Programa de Fortalecimiento de la Calidad de la Educación en el aula.

Las líneas estratégicas que conforman el plan social están enfocada a: i) Dignificación y desarrollo profesional del profesorado y directivos docentes, ii) Investigación, ciencias y tecnología integradas a la educación, iii) Fortalecimiento de la educación superior, iv) Fortalecimiento de la gestión curricular institucional en los centros educativos, v) Currículo pertinente y aprendizaje significativo, vi) Equidad de acceso y permanencia en el sistema educativo y vi) Formación permanente para la población Joven y adulta.

Estas acciones a desarrollar se encuentran en el contexto del Plan social Educativo, bajo el programa Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno que busca implementar una estrategia mejorar los procesos de la gestión escolar mediante una estrategia que parte de un perfil institucional, una autoevaluación, el plan de mejora, el seguimiento y la difusión de las buenas prácticas; identificadas en la ejecución de la estrategia. Esta estrategia potenciara la mejora continua en el Centro Escolar.

Los Centros Escolares (nivel local), contará con una estrategia de mejora interna en el Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno, que tendrá tres ámbitos estratégicos principales: i) estrategia pedagógica, ii) estrategia comunitaria, iii) estrategia de gestión directiva y administrativa.

Estas estrategias serán valoradas por la comunidad educativa y están basadas en diferentes instrumentos enfocados en la mejora interna (*autoevaluación del Centro Escolares, encuestas de satisfacción, e indicadores y Asistencia Técnica*).

Es importante resaltar que la estrategia de mejora interna a desarrollar en los Centros Escolares, no es una evaluación para catalogar a dicho Centro como bueno o malo, sino una acción sistemática en el que, el mismo Centro Escolar, por medio de un proceso de reflexión participativa, establezca sus fortalezas y debilidades para identificar las áreas de mejora.

Serán ellos mismos los que decidan sobre lo que van a hacer a corto, mediano y largo plazo; siempre considerando establecer mejoras en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

El nuevo enfoque de mejora busca conocer qué oportunidades de mejora tienen que hacer y en base al trabajo en equipo y la participación de la comunidad educativa, se establecerán acciones concretas de acuerdo a las posibilidades del Centro Educativo. Se pretende que el proceso de mejora se desarrolle en el Centro Escolar y que los agentes principales de cambio sean los miembros de la comunidad educativa.

Las departamentales harán en forma paralela, un trabajo que consiste en el rediseño de la estrategia de Asistencia Técnica para que pueda orientar y dar seguimiento a la estrategia de mejora interna en los centros escolares.

Las estrategias e instrumentos a utilizar dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, estarán contextualizada a las características de los Centros Escolares. Para ello es necesario hacer un buen perfil institucional que es la primera etapa del modelo de la estrategia interna.

El MINED es consciente que este esfuerzo, no es exclusivo de los Centros Educativos, para ello, ha creado un Sistema de Calidad que contempla tres subsistemas: el nivel central del MINED, el departamental y se extiende al nivel local (centros escolares) con el objetivo mejorar la gestión escolar y buscar una sincronía de trabajo en forma conjunta.

A continuación se presenta la herramienta de autoevaluación, que disponen de una guía para completarla, por lo que se solicita la colaboración y una buena disposición para hacer las observaciones que se consideren pertinentes, y expresarla al asistente técnico para que el envíe a la Gerencia de Asistencia Técnica del Nivel Central.

1 Orientación para la autoevaluación de Estrategia de Mejora en el Centros Escolares



La autoevaluación es una valoración que hacen el director, el profesorado, los padres de familias, el alumnado, los representantes de la sociedad civil, las autoridades locales acerca de la gestión escolar, cuya finalidad es reflexionar, analizar e identificar fortalezas y debilidades en Centro Escolar, para ser mejoradas por medio de planes de mejora continua en el ámbito pedagógico, administrativo y comunitario.

La autoevaluación brinda la oportunidad en detectar áreas de mejora en el Centro Escolar, al identificar procesos y proporcionar datos e información útil al personal del CE, **para implementar acciones planificadas que conlleva a la mejora interna en forma continua**; la autoevaluación no es responder a las pregunta en forma superficial, es hacer una valoración serie, profunda del por qué los resultado esperados de los alumnos no van acorde a la inversión en educación.

El proceso de autoevaluación a desarrollar es por medio de un instrumento el cual considera los siguientes ámbitos:

- *La gestión pedagógica.*
- *La gestión comunitaria*
- *La gestión directiva y administrativa*

La autoevaluación tiene como insumos de entrada: *la experiencia desarrolla por el personal de la comunidad educativa, indicadores educativos claves, el planeamiento didáctico, el desarrollo de clases, los métodos de aprendizajes utilizados, los recursos didácticos y evaluaciones internas y externas desarrolladas el Centro Educativo.*

Nota 1: Es importante mencionar que los instrumentos para hacer la autoevaluación están elaborados en el contextos en que se encuentra el Centro Escolar; El presente documento así como el instrumento de autoevaluación aplican a Centros Escolar del sector público.

El presente orientaciones proporciona las orientaciones para realizar la autoevaluación en los Centros Escolares:

➤ ¿Quiénes participaran en el proceso de Autoevaluación?:



La autoevaluación deberá ser realizada por el equipo directivo del centro escolar (conformado de la siguiente manera):

- *Director.*
- *Sub director.*
- *Representantes del profesorado.*
- *2 Representantes del estudiantado.*
- *2 Representante de padres de familia.*
- *Representante de instituciones que apoyan la gestión de la escuela.*

El equipo podrá consultar a padres y madres de familia, alumnos, profesores o a diferentes miembros de la comunidad educativa para lograr un proceso de reflexión participativa o bien en aquellos casos en donde el equipo necesite ayuda adicional para contestar las preguntas de la autoevaluación.

➤ ¿Cuándo realizar la autoevaluación?



El tiempo en el cual deben de efectuarse las autoevaluaciones, es recomendable realizarlas en el tiempo que los principales actores educativo lo consideren conveniente, sin embargo es preferible hacerlo al inicio o al final de cada año lectivo durante el primer trimestre o al final del año escolar.

Los teóricos recomiendan que la frecuencia para realización la autoevaluación sea cada DOS AÑOS, porque de esta forma el Centro Escolar tendrá el tiempo suficiente para poder implementar ACCIONES de MEJORA.

2 Consideraciones previas a la autoevaluación:

- ☞ Autoevaluación es hacer una valoración propia por los actores educativos con madurez, seriedad, justicia, pensamiento crítico, en forma ordenada y abierta.
- ☞ La autoevaluación no es un mecanismo para calificar al Centro Escolar, por lo tanto no tiene asociada una nota o calificación, es simplemente una herramienta que ayuda a identificar áreas de mejora en el CENTRO ESCOLAR.
- ☞ El día de la autoevaluación debe de contestar y razonar cada pregunta mediante una reflexión participativa, a conciencia, con una buena actitud y no justificar que el trabajo que realiza es bueno y los resultados del Centro Escolar dicen lo contrario.
- ☞ Los resultados de la autoevaluación son de interés únicamente para el centro escolar, para priorizar las mejoras a planificar.
- ☞ Responda a las preguntas con mucha sinceridad, seriedad, profundidad y argumentos validos que faciliten el análisis del porque los fenómenos educativos funcionan de esa manera. La sinceridad es un factor clave de éxito en este proceso de visualizar la oportunidad de poder mejorar en algún aspecto mencionado
- ☞ La autoevaluación es un factor clave de éxito en este proceso, no hay que tratar de justificar una respuesta si no visualiza la oportunidad de poder mejorar en algún aspecto relacionado a la pregunta.
- ☞ Una vez identificadas "Áreas de mejora y fortalezas detectadas", Trasladar al cuadro "Fortalezas y oportunidades de mejora detectadas", cada una de las áreas que identifique.
- ☞ El resultado de la autoevaluación son exclusivos del centro educativo y no tiene como finalidad evaluar externamente nada, si no que detectar áreas de mejora internas.
- ☞ Tener claro que la participación en compartir, expresarse con libertad, escuchar, decidir, consensuar y evaluar lo hecho.
- ☞ El resultado de la autoevaluación es exclusivo para la escuela y no tiene como finalidad evaluar externamente nada, sino que detectar áreas en las cuales se pueda mejorar.
- ☞ Las oportunidades de mejora priorizadas en el pizarrón de autoevaluación.
- ☞ Los resultados de la autoevaluación deben quedar documentados en el portafolio institucional.

3 ¿Cómo se realiza el proceso de autoevaluación?



4 ORGANIZACION DE LA JORNADA:

- Establecer el día y la hora en que realizará la autoevaluación del Centro Escolar.
- Convocar a los miembros de la comunidad educativa que participarán en el proceso.
- Explicar el objetivo de la autoevaluación.
- Distribuir copias del instrumento de autoevaluación a los participantes (*si se tiene una computadora y proyector de cañón se sugiere utilizar este recurso pues permite que todos los participantes visualicen la pregunta*).
- Designar a las personas que actuarán como relator y moderador de la jornada. Además debe seleccionarse la persona que registrará los resultados de la autoevaluación así como las oportunidades de mejora. Los formatos están disponibles en MS WORD para facilitar el registro de información (en el caso de que se cuente con una computadora personal).

5 ¿QUE FORMATOS UTILIZAREMOS?:



- Cuestionario de autoevaluación para centros escolares (Para centros escolares)F1
- Formato: "Áreas de mejora y fortalezas detectadas" F2

6 ¿COMO REALIZAR LA AUTOEVALUACION?:



7 Generalidades:

El instrumento está orientado para aplicarlo en Centros Educativos en el Sistema Integral de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno y está dividido en tres ámbitos:

- *Ámbito pedagógico.*
- *Ámbito comunitario.*
- *Ámbito de gestión directiva y administrativa*
-

A su vez los diferentes ámbitos están sub divididos en procesos y en cada proceso hay una serie de preguntas sobre las cuales hay que reflexionar, analizar y seleccionar la respuesta más acertada.

Ámbito Pedagógico.

1.1 Metodología. (Este es el sub proceso pedagógico)

¿Cuáles son los métodos de aprendizaje que utiliza en el Centro Escolar? Seleccione una opción que está a la par de la pregunta.

▫ Métodos activos ▫ Métodos pasivos

¿Cuáles son los métodos activos y porque hay que aprenderlo? ¿Cuáles son las ventajas de usar estos métodos? Reflexione acerca de las preguntas planteadas.

Lea la pregunta con atención y analice la respuesta sin limitarse a una valoración simple, reflexione la respuesta. En caso de que una pregunta se divida en forma cerrada y abierta, analice detenidamente cada una.

Tenga en consideración que no hay que limitarse a contestar la pregunta con un Siempre, Casi siempre, Algunas veces o la escala de valoración respectiva, se trata de analizar el contenido de la pregunta y reflexionar sobre el estado de la actividad cuestionada en el Centro Escolar, factores en pro y en contra.

Ejemplo: ¿La gestión del programa de alimentación escolar cumple el objetivo de su ejecución?

Siempre Casi siempre Algunas veces

Pero ¿qué sucede? ¿A que se debe el casi siempre?... ¿En que se esta fallando?... ¿Que hay que mejorar en el programa?...Etc.

Una vez los participantes han discutido la pregunta, complete la escala de valoración respectiva.

Registran en el formato "Áreas de mejora y fortalezas detectadas" las áreas de mejora identificadas así como las fortalezas, que han sido identificadas por cada pregunta.

¿Como identificar un área de mejora?: Generalmente aquellas pregunta que se puntúen en la escala de valoración más baja se consideren áreas de mejora, o bien las que se puntúen en una escala intermedia. Establezca criterios de importancia para considerarla como área de mejora.

La identificación es fruto de la reflexión participativa, pueden identificarse fortalezas o áreas de mejora asociadas a la pregunta y estas también deberán reportarse en el formato antes mencionado.

¿COMO SE REPORTAN LOS RESULTADOS?:

Al final de la autoevaluación se tendrán los formatos: Cuestionario de autoevaluación para centros escolares y "Áreas de mejora y fortalezas detectadas" debidamente llenos y es aquí cuando hay que comenzar a pensar en qué áreas de mejora podemos desarrollar primero y cuales en forma posterior, para ello se hace necesario establecer filtros o criterios de priorización, los cuales permiten identificar lo que es importante y prioritario.

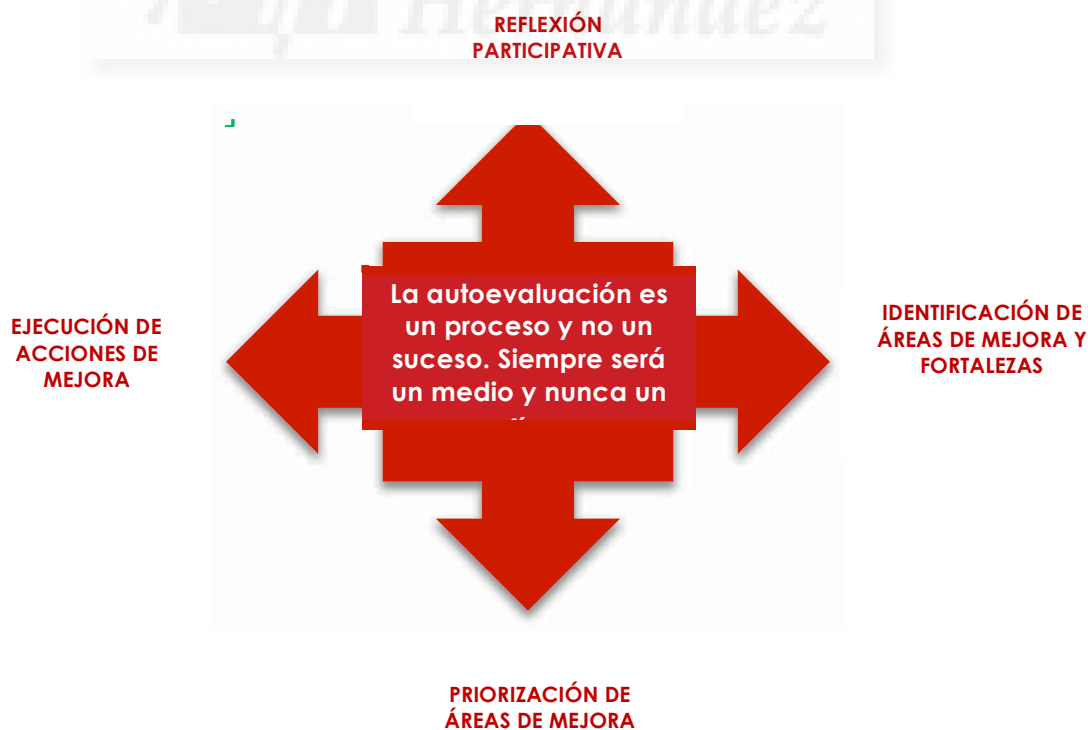


Generalmente aquellas pregunta que se puntúen en la escala de valoración más baja se consideren áreas de mejora, o bien las que se puntúen en una escala intermedia pero el mejorar lo establecido sea importante.

Como fruto de la reflexión participativa pueden identificarse fortalezas u oportunidades de mejora asociadas a la pregunta y estas también deberán reportarse en el formato antes mencionado. Entre los criterios recomendados están:

- Priorizar aquellas áreas de mejora que al trabajar en ellas se produzcan mejoras en e proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Priorizar áreas de mejora que beneficien a muchas personas (estudiantes).
- Priorizar áreas de mejora que ponen en riesgo la salud o vida del personal del Centro Escolar.
- Priorizar áreas de mejora que sean fáciles de implementar y de bajo costo.

Criterios adicionales pueden ser establecidos por el personal que realiza la autoevaluación. Una vez las áreas de mejora se han priorizado, complete el formato "Áreas de mejora y fortalezas detectadas", en la sección áreas de mejora priorizadas.



CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE CENTROS ESCOLARES (F1 - 1)

NOMBRE DE LA ESCUELA:	<input type="text"/>
CÓDIGO:	<input type="text"/>
RESPONSABLE:	<input type="text"/>

Ámbito Pedagógico	
1.4 Planificación del Aprendizaje	
1	<p>¿Planifican los aprendizajes en el Centro Escolar?</p> <p style="text-align: center;">Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/></p>
2	<p>¿Actualizan los planes de estudio de la escuela anualmente?</p> <p style="text-align: center;">Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>¿Es necesario volverla a actualizar?</p>
3	<p>¿Los planes de grado se elaboran de manera y colaborativa?</p> <p style="text-align: center;">Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/></p>
4	<p>¿El desarrollo de los contenidos curriculares, cubren las competencias de los planes de estudio?</p> <p style="text-align: center;">Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/></p>
5	<p>¿La planificación didáctica es realiza con enfoque inclusivo?</p> <p style="text-align: center;">Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/></p>
6	<p>¿El enfoque metodológico didáctico adoptado, se ajusta a los estudiantes en riesgo de exclusión?</p> <p style="text-align: center;">Totalmente <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/></p>
7	<p>¿Los estudiantes están involucrando activamente en su propio aprendizaje?</p> <p style="text-align: center;">Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/></p>
1.2 Prácticas pedagógicas	
8	<p>¿Se es puntual en el inicio de clases según horario establecido?</p> <p style="text-align: center;">Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/></p>
9	<p>¿El iniciar puntualmente las clases permite que el personal docente aproveche el tiempo disponible?</p> <p style="text-align: center;">Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/></p>
10	<p>¿La organización del horario escolar contribuye al aprovechamiento del tiempo para los aprendizajes de los estudiantes?</p> <p style="text-align: center;">Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/></p>
11	<p>¿Las tareas ex aula que se les asignan a los estudiantes (para que las elaboren en casa) contribuyen a su aprendizaje?</p>

	Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
12	¿La asignación de los tiempos a las asignaturas y contenidos curriculares escolares son los más adecuados para el aprendizaje? Totalmente <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
13	¿El profesorado hace uso de diversas estrategias que facilitan el aprendizaje significativo del estudiantado? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
14	¿El trabajo cooperativo contribuye al aprendizaje de los estudiantes? Totalmente <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
15	¿Se revisan y actualizan los diagnósticos de estudiantes en riesgo de exclusión? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> ¿Cada cuánto tiempo?
16	¿Existe personal capacitado en el Centro Escolar para atender a estudiantes con riesgo de exclusión? Totalmente <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
17	¿Hacen adecuaciones curriculares para atender a estudiantes en riesgo de exclusión y éstas se aprovechan para obtener un mejor rendimiento? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
18	¿El personal docente elabora recursos didácticos, para apoyar los aprendizajes del estudiantado? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
19	Para mejorar los aprendizajes del estudiantado en riesgo de exclusión, ¿El profesorado aprovecha los recursos del centro escolar y la comunidad? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> ¿Cómo se pueden aprovechar mejor estos recursos?
20	La biblioteca en el aula o el centro escolar, ¿Es aprovechada para promover los aprendizajes del estudiantado? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
21	Si la escuela cuenta con Centro de Cómputo, ¿Se está aprovechando para promover el aprendizaje del estudiantado? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
22	Si la Escuela cuenta con laboratorio de ciencias, ¿Se está aprovechando para el aprendizaje del estudiantado? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
23	El centro escolar desarrollan proyectos de ciencias ¿Están orientados éstos proyectos hacia los aprendizajes de los estudiantes? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
24	El centro escolar cuenta con talleres técnicos, ¿Estos talleres se aprovechan para mejorar el aprendizaje del estudiantado?

	Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
25	¿La especialidad del docente está relacionada con las asignaturas que imparte? Totalmente <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
26	Los recursos del centro escolar son aprovechados, para la auto formación del profesorado? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
27	¿Las actividades de formación que recibe el personal del centro escolar, ayuda a dar respuesta a la diversidad del alumnado? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
28	¿Las clases con iniciadas con puntualidad? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
1.3 Evaluación pedagógica	
29	¿Los maestros utilizan diferentes técnicas para evaluar los aprendizajes de los estudiantes? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
30	¿Las evaluaciones en el aula consideran las diferencias del estudiantado para mejorar los aprendizajes? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
31	¿La metodología de evaluación utilizada por el profesorado, estimula los logros del estudiantado? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
32	¿El centro escolar da seguimiento y brinda ayuda a estudiantes con bajo rendimiento en las evaluaciones? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
33	¿La revisión de la asistencia a clases, ayuda a la identificación de estudiantes en situación de riesgo? Totalmente <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
34	¿En los dos últimos años, se ha reducido el ausentismo escolar? Totalmente <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
	¿El ausentismo en el centro escolar, hay diferencia entre las niñas y los niños en los niveles educativos?
35	¿El centro escolar toma medidas con los alumnos que presentan ausentismo? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
	¿Qué medidas se toman?
36	¿Qué medidas toman con los estudiantes que presentan sobre edad? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
	¿Existe un dato de sobre edad distinto entre las niñas y los niños?

37	¿El centro escolar toma acciones en los casos de estudiantes con bajo rendimiento académico?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
----	--	----------------------------------	---------------------------------------	--	--------------------------------

Ámbito: 2. Gestión comunitaria

2.1 Inclusividad

38	¿El centro escolar actualiza de forma periódica el Plan de Prevención de riesgo físico por catástrofes naturales?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
	¿En qué medida el Plan de Prevención de riesgo se ha implantado al inicio del año escolar?				
39	¿Es evidente en el personal de la escuela, la aplicación de estrategias de inclusión?	Totalmente <input type="checkbox"/>	Mucho <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Nada <input type="checkbox"/>
40	¿El centro escolar ha logrado que las prácticas discriminatorias disminuyan por el esfuerzo del centro y la comunidad?	Totalmente <input type="checkbox"/>	Mucho <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Nada <input type="checkbox"/>
41	¿El desarrollo de los planes de acción del centro escolar contribuye a la inclusión?	Totalmente <input type="checkbox"/>	Mucho <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Nada <input type="checkbox"/>
42	¿El centro escolar brinda iguales oportunidades de aprendizaje al estudiantado?	Totalmente <input type="checkbox"/>	Mucho <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Nada <input type="checkbox"/>
43	¿El centro escolar implementa las políticas de “necesidades especiales”, para favorecer la inclusión de todo el estudiantado?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
44	¿La organización escolar y Comunitaria desarrolla acciones encaminadas a la atención a la diversidad en el centro escolar?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>

2.2. Participación y convivencia

45	¿El centro escolar estimula la participación de todos los actores educativos en el desarrollo de las actividades?	Totalmente <input type="checkbox"/>	Mucho <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Nada <input type="checkbox"/>
46	¿El centro escolar garantiza a buena convivencia entre todos los actores?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
47	¿Las acciones del organismo de Administración permiten que se obtengan los resultados planificados en la escuela?				

	Totalmente	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	Nada	<input type="checkbox"/>
	En caso negativo ¿por qué no?							
48	¿Los padres y madres o el responsable del estudiante, participan en las asambleas de padres y aportan a la mejora de la escuela?							
	Totalmente	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	Nada	<input type="checkbox"/>
49	¿Se visualiza un cambio de actitud en los padres y madres de familia que han recibido formación en la escuela de padres y madres?							
	Totalmente	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	Nada	<input type="checkbox"/>
50	¿La comunidad educativa es informada sobre las buenas prácticas educativas desarrolladas en el centro escolar?							
	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
	¿Qué beneficio ha aportado la difusión de buenas prácticas, para las mejoras de la escuela?							
2.3 Prevención de riesgos								
51	¿Las medidas que el centro escolar toma para prevenir accidentes son efectivas?							
	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
	¿Qué tipo de medidas son las que se han adoptado?							
52	¿El centro escolar formula y ejecuta planes para la prevención del riesgo social?							
	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
53	¿En el centro escolar percibe que se han reducido las conductas de intimidación o abuso de poder tanto en el centro como en la comunidad?							
	Totalmente	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	Nada	<input type="checkbox"/>
2.4 Apoyo a la gestión pedagógica								
54	¿El centro escolar hace gestiones y alianzas con diferentes organismos de la comunidad que proporcionan recursos al centro escolar para desarrollar actividades?							
	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
55	¿El centro escolar conoce y aprovecha los recursos de la comunidad para potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje del estudiantado?							
	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
56	¿Las medidas preventivas para evitar la deserción de los estudiantes, son efectivas?							
	Totalmente	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	Nada	<input type="checkbox"/>
57	¿Las prácticas de suspensión se han reducido por motivos de disciplina?							
	Totalmente	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	Nada	<input type="checkbox"/>
58	¿El centro escolar implementa mecanismos que permitan una mejor adaptación de los estudiantes que llegan a la centro escolar por primera vez?							

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

Ámbito: 3. Gestión directiva y administrativa

3.1 Estrategia

59	¿El plan estratégico del centro escolar, es cumplido; así como fue programado?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
60	¿El centro escolar provecha los recursos de la comunidad para facilitar la adaptación de los nuevos docentes al incorporarse al centro?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
61	¿El trabajo en equipo en el centro escolar y los miembros del organismo de administración escolar facilita la toma de decisiones?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
62	¿Las acciones del Organismo de Administración Local, contribuye al mejoramiento del centro escolar?	Totalmente <input type="checkbox"/>	Mucho <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Nada <input type="checkbox"/>
63	¿Las acciones del Consejo de profesores, contribuyen al mejoramiento del centro escolar?	Totalmente <input type="checkbox"/>	Mucho <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Nada <input type="checkbox"/>
64	¿Las acciones del Consejo de Estudiantes, contribuyen al mejoramiento del centro escolar?	Totalmente <input type="checkbox"/>	Mucho <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Nada <input type="checkbox"/>
65	¿Las acciones del Consejo Consultivo de Educación, contribuyen al mejoramiento de la escuela?	Totalmente <input type="checkbox"/>	Mucho <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Nada <input type="checkbox"/>

3.2 Ambiente escolar

66	¿Se está logrando la participación de todos los actores educativos (<i>directores (as), personal docente, padres y madres de familia, miembros de la comunidad</i>), en las actividades del centro escolar?	Todos los agentes <input type="checkbox"/>	Algunos agentes <input type="checkbox"/>	Ninguno de los agentes <input type="checkbox"/>	
67	¿El ambiente del centro escolar favorece la cohesión de los diferentes agentes educativos?	Totalmente <input type="checkbox"/>	Mucho <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Nada <input type="checkbox"/>
68	¿La aplicación del manual de convivencia, fomenta el comportamiento del alumnado?	Totalmente <input type="checkbox"/>	Mucho <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Nada <input type="checkbox"/>
69	¿Existe una buena relación entre el profesorado?	Totalmente <input type="checkbox"/>	Mucho <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Nada <input type="checkbox"/>
70	¿Existen buenas relaciones entre docentes y padres y madres de familia del estudiantado?	Totalmente <input type="checkbox"/>	Mucho <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Nada <input type="checkbox"/>
	Las buenas relaciones, ¿ayudan a mejorar el aprendizaje de los estudiantes?				
71	¿Las diversas actividades que ejecuta el centro escolar, contribuye a mejorar la práctica de los valores?				

3.3 Cultura institucional	
72	¿Los mecanismos utilizados para la toma de decisiones son efectivos por parte de la dirección del Centro Escolar? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
	¿Se toman decisiones a tiempo?
73	¿El centro escolar da seguimiento sistematizado a los compromisos acordados, en beneficio del estudiantado? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
74	¿En el centro escolar reconoce públicamente la labor de los docentes? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
75	¿En el centro escolar reconoce públicamente los logros de los estudiantes? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
3.4 Administración de recursos y logística	
76	¿Las instalaciones sanitarias (<i>baños, servicios sanitarios, etc.</i>) se mantienen limpias y aseadas? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
	En caso de que la respuesta anterior sea No, ¿qué se puede hacer para mejorarlos?
77	¿Las diversas formas de recolección y tratamiento de basura, promueven en el centro escolar, la cultura de reciclaje así como de conservación del medio ambiente? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
78	¿Se ha reducido la proliferación de plagas y zancudos a partir de los controles y actividades realizados por el centro escolar? Totalmente <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
79	¿El centro escolar gestiona el programa de alimentación escolar? Totalmente <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
	¿La logística considerada para el desarrollo de eventos culturales, deportivos, etc.; fortalece el uso racional de los recursos del centro Escolar? Totalmente <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
81	¿El centro escolar dispone del material didáctico requerido para el desarrollo de las clases? Totalmente <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
	¿La contratación de personal de apoyo está acorde con las necesidades de la escuela? Totalmente <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
3.5 Apoyo contable y financiero	
83	¿El presupuesto escolar es ejecutado según lo planificado y de acuerdo a las necesidades reales? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
	¿Es clara y oportuna la información financiera que se brinda en la rendición de cuentas? Totalmente <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
84	¿Es clara y oportuna la información financiera que se brinda en la rendición de cuentas? Totalmente <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>

ANEXO 21: PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS.





PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.

CODIGO : PDNG00-01
 PAG. : 1 de 25
 FECHA : 24/05/2010
 REVISION : 0

1.0 TITULO:

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

2.0 CONTROL DE CAMBIOS:

Revisión:	1	2	3	4	5	6	7	8
Fecha:								

3.0 DISTRIBUCION:

DOCUMENTO:	FECHA	COPIA
ORIGINAL DIGITAL	24/05/2010	1
COPIA IMPRESA	24/05/2010	LD_PDNG00-01_R0

4.0 CONTROL DE DOCUMENTOS:



DOCUMENTO CONTROLADO

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
José Erazo Cecilia Landaverde 06/05/2010	Lic. Sandra Alas Guidos 13/05/2010	SR. PEDRO MORALES 24/05/2010
Equipo de elaboración	Directora de DNGD	Director de Planificación / MINED

FCAOO-01

Este documento es propiedad exclusiva del Ministerio de Educación, la reproducción y distribución de este documento se rige por las políticas emanadas por la DNGD para tal fin.



PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.


CODIGO : PDNG00-01
PAG. : 2 de 25
FECHA : 24/05/2010
REVISION : 0

5.0 INDICE:

Contenido	# Pág.
Objetivo	2
Alcance y campo de aplicación	3
Definiciones y marco conceptual	3
Desarrollo	5
Estructura documental	5
Pasos a seguir para la elaboración de un documento controlado por el sistema de gestión de calidad	6
Consideraciones importantes para la elaboración de un documento:	11
Desarrollo de documentos:	12
Carátula (portada)	12
Elementos contenidos en carátula (portada)	15
Contenido de los diferentes tipos de documentos	19
Normativos	19
Procedimientos, instructivos, métodos	20
Manual de calidad	21
Manuales.	22
Guías (<i>instrucciones</i>)	22
Formatos	23
<i>Secciones generales ubicadas al final del documento</i>	23
Documentos de referencia	23
Control de registros	23
Anexos	24
Planes de calidad.	24
Vigencia de los documentos	24
Documentos de referencia	25
Matriz de registros	25
Anexos.	25

6.0 OBJETIVO

Establecer los lineamientos y pasos a seguir para la Elaboración, Liberación y Control de documentos y registros en la Dirección Nacional de Gestión Departamental del Ministerio de Educación.

	<p>PROCEDIMIENTO:</p> <p>ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.</p>	<p>CODIGO : PDNG00-01 PAG. : 3 de 25 FECHA : 24/05/2010 REVISION : 0</p>
---	---	---

7.0 ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN.

Este es aplicable a Dirección Nacional de Gestión Departamental¹ del Ministerio de Educación.

8.0 DEFINICIONES Y MARCO CONCEPTUAL:

- 8.1 Procesos *Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman entradas en salidas.*
- 8.2 Macro procesos *Conjunto de procesos agrupados por características similares y que forman parte de una operación relevante que se realiza en la organización.*
- 8.3 Documento *Testimonio evidenciado por cualquier medio, con el que se prueba, se establece o se hace constar algo. Un documento puede ser o incluir diagramas de flujo, tablas, figuras, planos, grabaciones magnéticas, discos compactos, fotografías, formatos, entre otros.*
Es un estándar que regula aspectos administrativos y/o relacionados con la funcionalidad de dependencias o cargos.
- 8.4 Norma *Las Normas son documentos que contienen información o lineamientos de cumplimiento obligatorio.*
Es el marco referencial o lineamiento general emitido por la alta dirección, un departamento o gerencia,, que orienta para el desarrollo de un proceso así como para las actuaciones, conductas, funciones de empleados y dependencias del MINED.
- 8.5 Política *Es un documento, valor o especificación que puede ser de origen internacional, nacional o de la empresa, que se utiliza como referencia, comparación, consulta, para reglamentar aspectos técnicos o administrativos de los procesos, productos o servicios y que puede ser impuesto (de facto) o resultado de un estudio y/o consenso.*
- 8.6 Estándar *Es un estándar que se fija requisitos tecnológicos o técnicos de procesos, productos o servicios.*
- 8.7 Especificación

En base a la existencia de un Sistema de Gestión de Calidad, un documento puede pertenecer a cualquiera de las siguientes categorías:

- 8.1 Documentos Propios del Sistema de Calidad: *Aquellos que se generan para describir el Sistema de Calidad.*
- 8.2 Documentos de Ex ternos o de Referencia: *Son aquellos generados por otros sistemas de calidad u otras dependencias externas al MINED y que pueden utilizados como referencias para el correcto desarrollo de los procesos. Ejemplos: Normas o Políticas emitidas por Corte de Cuentas.*

¹ Nota: Las Direcciones Departamentales forman parte de la Dirección Nacional de Gestión Departamental



PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.

CODIGO : PDNG00-01
PAG. : 4 de 25
FECHA : 24/05/2010
REVISION : 0

.....
Un documento dentro del Sistema de Gestión de Calidad puede ser de los siguientes tipos:

- 8.3 Normativo: *Contiene una agrupación de políticas, normas o lineamientos de una unidad específica (las agrupaciones de políticas de las unidades que conforman un departamento determinado se agruparan en el manual de normativos).*
- 8.4 Plan de calidad: *Es el documento que muestra en forma sencilla, práctica y en el tiempo, los pasos a seguir para desarrollar las actividades en diferentes partes del proceso, manteniendo la calidad del producto o servicio, se elaboran el formato FDNGD00-03.*
- 8.5 Procedimiento: *Es un documento que describe la secuencia de pasos necesarios para asegurar la correcta ejecución de actividades de tipo administrativo o técnico. En general, un procedimiento define "qué se debe hacer", "quién lo debe hacer", "cuándo" y "en dónde" se debe realizar.*
- 8.6 Instructivo: *Es un documento que describe detalladamente la forma "cómo" debe ejecutarse una actividad o tarea específica, para asegurar su realización.*
- 8.7 Guía (Instrucciones): *Serie de opciones o instrucciones basadas en el consenso de diferentes puntos de vista, que tiene por finalidad orientar el curso de una actividad, dar información sobre como acceder a un determinado servicio o prestación, etc.*
- 8.8 Manuales:
- 8.8.1 Manual de Información: *Recopilación de información carente de instrucciones, por ejemplo: Manual de Organización, Manual de Descripción de Funciones, Manual de Puestos Tipo, etc.*
- 8.8.2 Manual de procesos: *Recopilación de los procedimientos de una determinada área, dirección o dependencia.*
- 8.8.3 Manual de Calidad (*Caso Especial*): *El Manual de Aseguramiento de Calidad, es el documento que en el cuál se describe el Sistema de Calidad, basado en un modelo de Gestión de Calidad Determinado.*

En base al Control de Documentos los documentos pueden ser:

- 8.8.4 Documento Controlado: *Documento vigente y registrado que pertenece al Sistema de Gestión de Calidad (en caso existiera) o bien su distribución es controlada por la Dirección Nacional de Gestión Departamental.*



PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.

CODIGO : PDNG00-01
PAG. : 5 de 25
FECHA : 24/05/2010
REVISION : 0

8.8.5 Documento NO Controlado: Documento de origen externo que ingresa al Sistema de Gestión de Calidad (en caso existiera) o bien su distribución NO es controlada por la Dirección Nacional de Gestión Departamental, además dentro de esta categoría se consideran documentos de carácter informativo que no necesitan ser registrados.

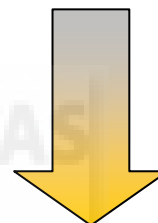
Nota: Para fines de control los documentos pueden controlarse, independiente a la existencia de un Sistema de Gestión de la Calidad.

9.0 DESARROLLO:

9.1 ESTRUCTURA DOCUMENTAL:

La estructura documental de la Dirección Nacional de Gestión Departamental del MINED, esta dada por los siguientes niveles Jerárquicos:

Manual de Calidad (<i>en caso aplique</i>)
Normativos*, Planes de Calidad, Manuales
Procedimientos, Manuales informativos
Instructivos, Métodos, Guías
Registros y Documentos de Referencia **.



*: Los normativos contenidos dentro de un manual, pertenecen al nivel jerárquico superior.

**: En este nivel se incluyen, igualmente, listas de revisión, formatos, regulaciones, especificaciones, tablas, Fórmulas, Listas de Proveedores, Libros y otros documentos de referencia.

TODO DOCUMENTO ELABORADO EN LA DIRECCION NACIONAL DE GESTION DEPARTAMENTAL, DEBERÁ OBEDECER, RESPETAR Y ESTAR EN CONCORDANCIA CON LAS LEYES EMITIDAS POR EL GOBIERNO CENTRAL Y/O SUS DEPENDENCIAS.



PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.

CODIGO : PDNG00-01
 PAG. : 6 de 25
 FECHA : 24/05/2010
 REVISION : 0

9.2 PASOS A SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DE UN DOCUMENTO:

ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS EN DNGD / CEDE CENTRAL

Nº ACCION	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REFERENCIAS
10	Gerente, Jefe o personal designado para la elaboración de Documento.	Notifica a <u>Gerente de Gestión Institucional / DNGD</u> sobre el inicio del proceso de elaboración del documento o formato, especificando el nombre y la finalidad de este.	
20	Gerente de Gestión Institucional / DNGD	Asigna Técnico para que asesore en la elaboración o modificación del documento. Nota: 1. <i>La elaboración del contenido de los documentos es responsabilidad de la persona, unidad o dependencia. El Técnico asignado verificará formatos y proporcionará asistencia técnica en el proceso de elaboración.</i>	
30	Técnico Asignado	Proporciona asesoría sobre los formatos a utilizar y los diversos elementos que contendrá el documento ² .	
40	Persona o departamento que va a elaborar el documento.	Recolectan información pertinente para la elaboración o modificación del documento.	
50	Persona o departamento que va a elaborar el documento.	Asigna personal para analizar la información, redacta borrador y digitan información en formato correspondiente base para elaboración de documentos "FCA00-01". Solicitan códigos (de Documentos a técnico encargado de control de documentos) Nota: <i>Para la elaboración de cualquier documento (de los mencionados en este procedimiento) a nivel de la Dirección de Gestión Departamental se deberán de respetar los lineamientos establecidos en este procedimiento.</i>	
60	Técnico encargado de Control de documentos	Asigna Código al documento y lo registra en el Control maestro de documentos "FDNGD00-02".	

²PT El Técnico Asignado proporcionará el (los) formatos correspondiente para la elaboración del documento.



PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.

CODIGO : PDNG00-01
 PAG. : 7 de 25
 FECHA : 24/05/2010
 REVISION : 0

70	Persona o departamento que va a elaborar el documento.	Codifican el documento y los formatos que se hayan elaborado.	
80	Gerente y/o Jefe del departamento al cual corresponde el documento elaborado.	En conjunto con el personal que elaboro o modifico el documento revisan el contenido de este y realizan las correcciones correspondientes en caso de ser necesarias. Al haber finalizado el proceso de revisión y en caso de no tener observaciones al respecto firma el documento en el campo de revisado por. Remite a Directora Nacional De Gestión Departamental ³ para aprobación de documento.	
70	Director(a) de Gestión Gubernamental o persona designada para aprobación de documentos.	<p>Revisa documento y en caso de realizar observaciones lo devuelve a Gerente y/o Jefe del departamento que elaboró el documento, para que gestione las correcciones respectivas.</p> <p>En caso de estar de acuerdo con el contenido del documento Firma y coloca sello en la sección Control de documentos / "autorizado por "dando visto bueno a este.</p> <p>Nota: <i>Existen documentos que deben ser firmados exclusivamente por el Titular del MINED (ejemplos: manuales de organización, funciones, organigramas).</i></p>	
80	Gerente y/o Jefe del departamento al cual corresponde el documento elaborado.	Asigna técnico para la distribución del documento	
90	Técnico designado para la distribución del documento	<p>Elabora lista de distribución de documentos <i>(la cual deberá ser aprobada por el gerente o jefe de área)</i>. Distribuye documentos.</p> <p>Presenta documentos y lista de distribución a Técnico encargado de Control de documentos, para que finalice el proceso de registro del (los) documentos en el Control Maestro</p> <p>Nota: Todo documento además del listado regular de personas a las que será</p>	

³ O persona designada por la Directora para aprobación de documentos.



PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.

CODIGO : PDNG00-01
 PAG. : 8 de 25
 FECHA : 24/05/2010
 REVISION : 0

	<p>distribuido, deberá de ir con copia a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoria Interna. ▪ Director de Planificación. ▪ Directora Nacional De Gestión Departamental. ▪ Áreas involucradas en el procedimiento (UACI, Desarrollo Humano, UFI, etc.) <p>Nota:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lo anterior se realiza con la finalidad de hacer del conocimiento de las diferentes unidades los procedimientos elaborados. 2. En caso de que existan medios de distribución digital (<i>intranet, web, etc.</i>), el técnico designado para la distribución del documento, deberá gestionar la publicación de los documentos el medio digital. 	
--	--	--

ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS EN DIRECCION DEPARTAMENTAL

Nº ACCION	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REFERENCIAS
10	Director(a) Departamental	Solicita a gerente, coordinador o jefe de área la elaboración de Procedimiento. <u>Continúa el 30</u>	
20	Gerente, coordinador o jefe de área.	Detectan la necesidad de documentar proceso.	
30	Gerente, coordinador o jefe de área.	Notifica a Jefe de Departamento Administrativo el inicio de proceso	
40	Jefe de Departamento Administrativo	Notifica a persona encargada de la Planificación Institucional para que proporcione asistencia técnica para la elaboración de los documentos.	
50	Técnico de planificación	Proporciona asesoría sobre los formatos a utilizar y los diversos elementos que contendrá el documento ⁴ . <i>Nota: La elaboración del contenido de los documentos es responsabilidad de la persona, unidad o dependencia. El Técnico verificará la utilización de formatos y proporcionará asistencia técnica en el proceso de elaboración.</i>	
60	Persona(s) que va(n) a elaborar el documento.	Recolectan información pertinente para la elaboración o modificación del documento.	

⁴PT El Técnico de Planificación proporcionará el (los) formatos correspondiente para la elaboración del documento.



PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.

CODIGO : PDNG00-01
 PAG. : 9 de 25
 FECHA : 24/05/2010
 REVISION : 0

50	Persona(s) que va(n) a elaborar el documento.	Analizan la información, redacta borrador y digitan información en formato correspondiente base para elaboración de documentos "FCA00-01". Solicitan códigos a técnico de planificación.	
60	Técnico de Planificación	Asigna Código al documento y lo registra en el Control maestro de documentos "FDXX00-02". Nota: XX es la abreviatura de la departamental, ver sección de códigos en este documento	
70	Persona(s) que va(n) a elaborar el documento.	Codifican el documento y los formatos que se hayan elaborado.	
80	Encargado o Jefe del departamento al cual corresponde el documento elaborado.	En conjunto con el personal que elaboro o modifico el documento revisan el contenido de este y realizan las correcciones correspondientes en caso de ser necesarias. Al haber finalizado el proceso de revisión y en caso de no tener observaciones al respecto firma el documento en el campo de revisado por. Remite a Director(a) Departamental para su aprobación.	
70	Director(a) Departamental	Revisa documento y en caso de realizar observaciones lo devuelve a Gerente y/o Jefe del departamento que elaboró el documento, para que gestione las correcciones respectivas. En caso de estar de acuerdo con el contenido del documento Firma y coloca sello en la sección Control de documentos / "autorizado por "dando visto bueno a este. Nota: Existen documentos que deben ser firmados exclusivamente por el Titular del MINED (ejemplos: manuales de organización, funciones, organigramas), en este caso se deberán remitir a la Gerencia de Desarrollo regional para que gestione las aprobaciones pertinentes.	
80	Encargado o Jefe del departamento al cual corresponde el documento elaborado.	Asigna técnico para la distribución del documento	
90	Técnico designado para la distribución del documento	Elabora lista de distribución de documentos (la cual deberá ser aprobada por el gerente o jefe de área). Distribuye documentos. Presenta documentos y lista de distribución a Técnico encargado de Control de documentos (planificación), para que finalice el	

FCAOO-01

Este documento es propiedad exclusiva del Ministerio de Educación, la reproducción y distribución de este documento se rige por las políticas emanadas por la DNGD para tal fin.

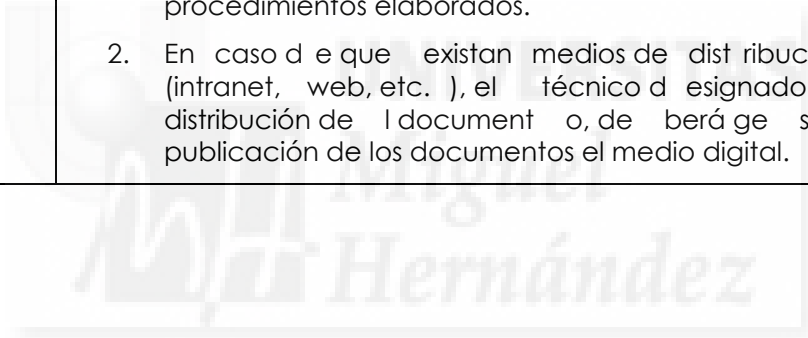


PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.

CODIGO : PDNG00-01
PAG. : 10 de 25
FECHA : 24/05/2010
REVISION : 0

		<p>proceso de registro del (los) documentos en el Control Maestro</p> <p>Nota: Todo documento además del listado regular de personas a las que será distribuido, deberá de ir con copia a:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Auditoria Interna.▪ Director de Planificación.▪ Directora Nacional De Gestión Departamental.▪ Áreas involucradas en el procedimiento (UACI, Desarrollo Humano, UFI, etc.) <p>Nota:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Lo anterior se realiza con la finalidad de hacer del conocimiento de las diferentes unidades los procedimientos elaborados.2. En caso de que existan medios de distribución digital (intranet, web, etc.), el técnico designado para la distribución del documento, deberá gestionar la publicación de los documentos el medio digital.	
--	--	--	--





PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.

CODIGO : PDNG00-01
 PAG. : 11 de 25
 FECHA : 24/05/2010
 REVISION : 0

9.3 CONSIDERACIONES IMPORTANTES PARA LA ELABORACION DE UN DOCUMENTO:


9.3.1 **Recopilación de información y elaboración del borrador:** Estas etapas pueden ser realizadas por cualquier persona que labore en la unidad respectiva y que posea las competencias necesarias para tal fin. La selección de las personas será responsabilidad de la máxima autoridad del área respectiva.

- 9.3.1.1 Todo documento deberá ser elaborado siguiendo los lineamientos dados en este procedimiento.
- 9.3.1.2 Para el texto deberá utilizarse una redacción que sea clara, precisa y breve.
- 9.3.1.3 Deberá utilizarse una terminología uniforme, o sea un mismo término para un mismo concepto.
- 9.3.1.4 Comprensible para los niveles altos y bajos de la jerarquía del documento, para aquellas palabras muy especializadas, deberá colocarse su significado en la sección de "Definiciones y marco conceptual".
- 9.3.1.5 Se recomienda utilizar ilustraciones o fotografías con la finalidad de permitir una mayor comprensión por parte de los usuarios.
- 9.3.1.6 Aquellos documentos que son elaborados para presentarse en otras instituciones y por su carácter requieran formatos especiales, no serán registrados en el control maestro de documentos y se clasificarán como documentos no controlados, por lo tanto el formato no estará acorde a lo especificado en este documento.

9.3.2 Revisión y aprobación:

Tipo de documento	Revisado por:	Autorizado por:
Organigramas, Manuales de Funciones, Manuales de Organización u otros documentos relevantes en los cuales NTCI, establece que sean firmados por el titular en función.	Director(a) Nacional de Gestión Departamental, Director Departamental (en los casos que aplique).	Ministro de Educación
MINED CENTRAL		
Procedimientos, instructivos, manuales y otros documentos de la Dirección Nacional de Gestión Departamental	Gerente o Jefe de área	Director(a) de Dirección nacional de Gestión Departamental
Direcciones Departamentales		
Procedimientos, instructivos, manuales y otros documentos de la Departamental	Gerente, coordinador o jefe de área.	Director(a) Departamental

- Ante cualquier duda respecto a quien autorizará un documento será el / la Director(a) de Dirección nacional de Gestión Departamental quien establecerá a la persona que debe autorizar documentos (respetando las disposiciones legales al respecto).

	<p>PROCEDIMIENTO:</p> <p>ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.</p>	<p>CODIGO : PDNG00-01 PAG. : 12 de 25 FECHA : 24/05/2010 REVISION : 0</p>
---	---	--


9.4 DESARROLLO DE DOCUMENTOS.

9.4.1 CARATULA (ES GENERICA PARA TODOS LOS DOCUMENTOS).

ENCABEZADO (HEADER)

Para la elaboración de los métodos, procedimientos, instructivos, métodos, normativos y manuales se utilizara el formato FDDCA-01, el cual es un formato genérico en el cual se colocara la información contenida en los diferentes documentos.

Dicho formato presenta como cabecera de página lo siguiente

	<p>TIPO DE DOCUMENTO</p> <p>NOMBRE DEL DOCUMENTO</p>	<p>CODIGO : PAG. : FECHA : REVISION :</p>
<p><i>Logo de la dependencia, en caso de no tener logo se utilizará el escudo de El Salvador</i></p>		

En "TIPO DE DOCUMENTO" se colocara si el documento es un procedimiento, instructivo, método, u otro tipo de los descritos en este instructivo. Debe utilizarse, arial tipo⁵. 10, en negrita.

NOMBRE DEL DOCUMENTO: Indica el nombre del documento elaborado, al colocar el nombre no debe de indicarse el tipo de documento pues este ya se indico anteriormente. Ejemplo de nombres: Capacitación, Contratación de personal, etc. Excepción a esta regla será el manual de calidad, el cual dirá en esta casilla únicamente "MANUAL DE CALIDAD" y no se colocará tipo de documento. Debe utilizarse, arial tipo 11, en negrita.

CODIGO: La persona encargada de registrar los documentos asignara un código de registro el cual estará formado por la siguiente información:

A BBB CC – DD

⁵. Tipo se referirá al tamaño de la letra.



PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.

CODIGO : PDNG00-01
 PAG. : 13 de 25
 FECHA : 24/05/2010
 REVISION : 0

Donde:

<p>A: <i>Tipo de documento:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O: Organigrama ▪ MC: <i>Manual de Calidad</i> ▪ M: <i>Manual</i> ▪ MF: Manual de descripción de funciones ▪ MO: Manual de Organización ▪ MM: <i>Manual de Métodos</i> ▪ MP: <i>Manual de Procedimientos</i> ▪ N: <i>Normativo</i> ▪ P: <i>Procedimiento</i> ▪ I: <i>Instructivo</i> ▪ E: <i>Método de ensayo</i> ▪ G: <i>Guía o instrucciones</i> ▪ F: <i>Formato</i> ▪ MA: Mapa de proceso. 	<p>BBB: Dirección o Departamento a la cual pertenece el documento.</p> <p>DNG - Dirección Nacional de Gestión Departamental</p> <p>Direcciones Departamentales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>San Salvador (DSS).</i> 2. <i>La Libertad (DLL).</i> 3. <i>Sonsonete (DSO).</i> 4. <i>La Paz (DLP).</i> 5. <i>San Vicente (DSV).</i> 6. <i>San Miguel (DSM).</i> 7. <i>Usulután (DUS).</i> 8. <i>Morazán (DMO).</i> 9. <i>Chalatenango (DCH).</i> 10. <i>Santa Ana (DSA).</i> 11. <i>Ahuachapán (DAH).</i> 12. <i>La Unión (DLU)</i> 13. <i>Cabañas (DCA)</i> 14. <i>Cuscatlán (DCU)</i>
<p>CC: unidad ala cual pertenece el documento.</p> <p>En MINED CENTRAL: GI – Gerencia de Gestión Institucional. DR- Gerencia de Desarrollo Regional. AT – Asistencia Técnica</p> <p>En Departamentales:</p> <p><i>Colocar dos letras si el nombre del departamento es una sola palabra (las primeras dos letras)</i> <i>ejemplo:</i> <i>Planificación: PL</i> <i>Administrativo: AD</i> <i>Pagaduría: PG</i></p> <p><i>Si es un nombre compuesto, la primera letra de cada palabra:</i> <i>Desarrollo Humano: DH</i> <i>Activo Fijos: AF</i></p>	<p>DD: Numero correlativo del documento</p>



PROCEDIMIENTO:

**ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS
Y REGISTROS.**

CODIGO : PDNG00-01
PAG. : 14 de 25
FECHA : 24/05/2010
REVISION : 0

CODIGO:

Todos los documentos generados deberán tener su respectivo código y serán registrados en el "Control Maestro de documentos" es cual estará disponible en medio electrónico (*en formato Excel*), a nivel de la DNGD así como a nivel de las Direcciones Departamentales.

Para el código, deberá utilizarse, Arial tipo 10, en negrita.

PAGINA (PAG.): El numero de pagina deberá escribirse en el siguiente formato: X de Y; donde "X" es el numero de pagina y "Y" el total de paginas que contiene el documento. Nota: la página numero uno siempre corresponde a la portada. Deberá utilizarse, Arial tipo 10, en negrita

FECHA: La fecha en que se aprobó y libero el documento. El formato utilizado es: *DIA / MES / AÑO*. Se deberá utilizarse, Arial tipo 10, en negrita

REVISION: Si es liberación inicial colocar 0, si es primera revisión del documento, se coloca 1 y así sucesivamente el numero correspondiente a la revisión que el documento tenga vigente en ese momento.

..... Miguel
Hernández



PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.

CODIGO : PDNG00-01
PAG. : 15 de 25
FECHA : 24/05/2010
REVISION : 0

ELEMENTOS CONTENIDOS EN LA PORTADA:

1. TITULO: (Arial 9)

TIPO DEL DOCUMENTO: NOMBRE DEL DOCUMENTO (Arial 10, negrita)

El nombre deberá colocarse de la siguiente forma: Colocar el tipo del documento, seguido de dos puntos y a continuación en nombre asignado. Ejemplo:

NORMATIVO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL
PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL.

Excepción a esta regla es el manual de calidad el cual se denominará **"MANUAL DE CALIDAD"**

2. CONTROL DE CAMBIOS

Revisión:	1	2	3	4	5	6	7	8
Fecha:								

Para el texto debe utilizarse Arial 9. En la liberación inicial del documento no se coloca nada en estas casillas, pero al haber una revisión entonces se colorea la casilla correspondiente al número en color amarillo.


Revisión:	1	2
Fecha:	15/ 01/2002	15/ 02/2003

Revisión vigente

Revisión anterior (no vigente)

En el espacio en blanco bajo la fecha, servirá para colocar notas electrónicas en los documentos obsoletos que precedan a la última revisión, indicando el motivo por el cual se cambió el documento.

Revisión:	1	2	3	4	5	6	7	8
Fecha:	15/ 01/2002	15/ 01/2002						

	PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.	CODIGO : PDNG00-01 PAG. : 16 de 25 FECHA : 24/05/2010 REVISION : 0
--	--	---

3. LISTA DE DISTRIBUCION:

DOCUMENTO:	FECHA	COPIA
ORIGINAL DIGITAL	27/11/2002	1
COPIA IMPRESA	27/12/2002	<i>LD – Código del documento – Número de revisión.</i>

Para el texto debe utilizarse Arial 9. En este apartado se colocan las personas a las que se les ha distribuido el documento, en caso de que este sea del tipo controlado.

4.0 CONTROL DE DOCUMENTOS:

En esta sección se coloca la información sobre si el documento es controlado o no controlado, lo anterior se hará colocando una viñeta.




DOCUMENTO CONTROLADO


Viñeta

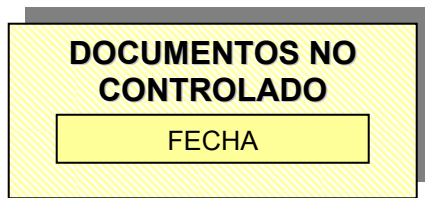
Las copias impresas de los documentos controlados serán sellados y en dicho sello se colocará el número de copia a entregar (*esto deberá estar en concordancia con el numero asignado en la lista de distribución*).

.....

	<p>PROCEDIMIENTO:</p> <p>ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.</p>	<p>CODIGO : PDNG00-01 PAG. : 17 de 25 FECHA : 24/05/2010 REVISION : 0</p>
---	---	--

Los documentos no controlados: *Son documentos impresos o digitales, de origen externo que ingresa al Sistema de Gestión de Calidad o a la Dirección Nacional de Gestión Departamental, o bien documentos internos de carácter informativo.*

 *Si un documento no controlado es recibido en forma impresa y va a ser distribuido dentro de la institución, entonces deberá llevar un sello de copia no controlada en esta sección.*




Los documentos NO controlados que sean recibidas en formato digital, llevaran el siguiente sello electrónico:



Viñeta de documento no controlado / en digital.

Nota: El sello digital o impreso deberá colocarse en una Posición adecuada en la portada.

Toda copia persona que necesite una copia de un documento controlado o no controlado, deberá solicitarlo al Dirección Nacional de Gestión Departamental o a la Dirección Departamental, quien evaluará la pertinencia para distribuir el documento.

 Las copias de documentos controlados se distribuirán dentro de la organización utilizando un listado de distribución, el cual deberá ser autorizado por la Persona que aprueba el documento (en caso de que sea el titular del Ministerio quien aprueba el documento el listado de distribución será autorizado por Director(a) DNGD y si el documento pertenece a una Departamental por su Director(a) respectivo.

Una sub. parte de esta sección es la que esta destinada para colocar el titulo, el nombre y la firma de las personas que elaboran, revisan y autorizan el documento , así como la Fecha en que estas actividades se desarrollan, con el formato siguiente :



PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.

CODIGO : PDNG00-01
PAG. : 18 de 25
FECHA : 24/05/2010
REVISION : 0

DIGITAL

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
NOMBRE DE LA PERSONA (S) QUE ELABORO EL DOCUMENTO Fecha de elaboración del documento, en formato día / mes / año	NOMBRE DE LA PERSONA (S) QUE REVISO EL DOCUMENTO Fecha de revisión del documento, en formato día / mes / año	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 80px; background-color: #e0e0e0; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p>FIRMA</p> </div>
Cargo o nombre del equipo	Cargo o nombre del equipo	NOMBRE DE LA PERSONA QUE AUTORIZO EL DOCUMENTO FECHA Cargo

En la parte inferior de la página, se colocara como pie de página lo siguiente:

FCAOO-01

Este documento es propiedad exclusiva del Ministerio de Educación, la reproducción y distribución de este documento se rige por las políticas emanadas por la DNGD para tal fin.

El código de formato deberá estar en letra: Arial tipo 9.

El texto que sigue al formato, en letra: Arial tipo 8.

FCAOO-01

Este documento es propiedad exclusiva del Ministerio de Educación, la reproducción y distribución de este documento se rige por las políticas emanadas por la DNGD para tal fin.



PROCEDIMIENTO:

**ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS
Y REGISTROS.**

CODIGO : PDNG00-01
PAG. : 19 de 25
FECHA : 24/05/2010
REVISION : 0

9.5 CONTENIDO DE LOS DIFERENTES TIPOS DE DOCUMENTOS:

9.5.1 **NORMATIVOS.**

9.5.1.1 Carátula: La carátula es genérica para todos los documentos, y la elaboración de esta deberá realizarse en base a lo estipulado en numeral 4 de este instructivo.

9.5.1.2 En las páginas a continuación de la Carátula se deberán colocar las siguientes secciones (*nota: los numerales del 1 al 4 están contenidos en la carátula*):

5. OBJETIVO: En esta sección se explica brevemente cuáles es el fin que persigue el procedimiento o instructivo, que debe responder a la pregunta *¿Para qué es elaborado el documento?*

6. ALCANCE: En esta sección se establece cuáles son los límites de aplicación del documento, o bien los departamentos o dependencias a los cuales se aplicará dicho documento.

7. DEFINICIONES Y MARCO CONCEPTUAL: En esta sección se definen los términos más usados en el documento y que no son de uso común; es decir, que no son comprendidos fácilmente por personas que no tienen contacto frecuente con el documento o la actividad además en caso de ser requerido se coloca el marco teórico del documento.

8. DESARROLLO: Aquí se colocarán las normas, políticas o información similar. Los numerales de las normas o políticas no irán correlativos al numeral de esta sección, o sea que no se comenzará de 8.1, si no de 1 en números regulares o romanos.

9. DOCUMENTOS DE REFERENCIA: Si para elaborar el documento se consultan o mencionan otros documentos, tales como normas internacionales, manuales, documentos del sistema u otros, estos se especifican en esta sección, haciendo referencia al número y nombre del documento.

10. ANEXOS.

NOTA: Si alguna sección no es requerida se colocará en estas "NO APLICA" o N/A.



PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.

CODIGO : PDNG00-01
PAG. : 20 de 25
FECHA : 24/05/2010
REVISION : 0

9.5.2 PROCEDIMIENTOS, INSTRUCTIVOS, METODOS.

9.5.2.1 Carátula: La carátula es genérica para todos los documentos, y la elaboración de esta deberá realizarse en base a lo estipulado en numeral 4 de este instructivo (*nota: los numerales del 1 al 4 están contenidos en la carátula*).

9.5.2.2 En las paginas a continuación de la Carátula se deberán colocar las siguientes secciones:

5. INDICE:

6. OBJETIVO: En esta sección se explica brevemente cual es el fin que persigue el procedimiento o instructivo, que debe responder a la pregunta *¿Para qué es elaborado el documento?*

7. ALCANCE Y CAMPO DE APLICACION: En esta sección se establece cuales son los límites de aplicación del documento, o bien los departamentos o dependencias a los cuales se aplicara dicho documento.

8. DEFINICIONES Y MARCO CONCEPTUAL: En esta sección se definen los términos más usados en el documento y que no son de uso común; es decir, que no son comprendidos fácilmente por personas que no tienen contacto frecuente con el documento o la actividad. El marco conceptual hace referencia a fundamentos teóricos necesaria para la comprensión del documento, o actividad o proceso descritos en el.

9. DESARROLLO: Aquí se coloca la información relativa a como desarrollar una secuencia de pasos para llegar a un resultado determinado.

IP ACCION	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REFERENCIAS
10			
20			
30			
40			

- En responsable se coloca el puesto funcional de la persona que desarrolla la actividad
- Descripción: Se describe la actividad que realiza.
- Referencia: Se coloca el nombre y/o código de documentos de referencia

10. DOCUMENTOS DE REFERENCIA. Son documentos asociados que permiten una mejor comprensión de del procedimiento.



PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.

CODIGO : PDNG00-01
PAG. : 21 de 25
FECHA : 24/05/2010
REVISION : 0

11. MATRIZ DE REGISTOS.

En esta sección se colocarán un detalle de los registros a los que el documento hace referencia, así como su ubicación, tiempo de retención y la disposición final que se hace de estos.

12. ANEXOS

NOTA: En los casos que alguna sección no sea requerida, se colocara en estas "NO APLICA" o N/A

Para la redacción deberá utilizarse, letra Arial tipo 10 (máximo 11) y podrán utilizarse otros "Fonts" y otros tamaños de letra únicamente en aquellos casos en donde se quiera dar realce al contenido.

9.5.3 **MANUAL DE CALIDAD (EN CASO APLIQUE)**

9.5.3.1 **CARÁTULA:** La carátula es genérica para todos los documentos, y la elaboración de esta deberá realizarse en base a lo estipulado en numeral 4 de este instructivo.

9.5.3.2 En las paginas a continuación de la Carátula se deberán colocar las siguientes secciones :

- 6 Objetivo y campo de aplicación
- 7 Concordancia
- 8 Alcance del Sistema
- 9 Exclusiones
- 10 Responsabilidades
- 11 Introducción
- 12 Misión, Visión y Política de Calidad
- 13 Sistema de Gestión de Calidad
- 14 Anexos.

Nota:

1. *A nivel institucional deberá existir un Manual de Calidad que contiene las directrices del modelo de calidad a utilizar.*
2. *El crear un SGC basado en una norma específica esta sujeto a la aprobación de los titulares del Ministerio.*



PROCEDIMIENTO:

**ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS
Y REGISTROS.**

CODIGO : PDNG00-01
PAG. : 22 de 25
FECHA : 24/05/2010
REVISION : 0

9.5.4 MANUALES _ MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS _ MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Los manuales contienen información relevante carente de instrucciones como por ejemplo: el manual de descripción de puestos – manual de organización.

Los manuales deberán de contener:

9.5.4.1 CARÁTULA: La carátula es genérica para todos los documentos, y la elaboración de esta deberá realizarse en base a lo estipulado en numeral 4 de este procedimiento.

9.5.4.2 En las paginas a continuación de la Carátula se deberán colocar las siguientes secciones:

5. OBJETIVO: En está sección se explica brevemente cual es el fin que persigue el procedimiento o instructivo, que debe responder a la pregunta *¿Para qué es elaborado el documento?*

6. ALCANCE Y CAMPO DE APLICACION: En está sección se establece cuales son los límites de aplicación del documento, o bien los departamentos o dependencias a los cuales se aplicara dicho documento.

7. INDICE.

8. DESARROLLO: en esta sección se colocará la información que contendrá el manual.

Nota: Los manuales de procesos se elaboraran con un contenido similar al descrito anteriormente y en desarrollo se colocaran lo procedimientos, normativas e instructivos pertinentes, lo anterior para mantener la modularidad del documento.

9.5.5 GUIAS (INSTRUCCIONES)

Son documentos destinados a ayudarles a nuestros clientes internos y/o externos acerca de cómo solicitar un servicio, acceder a una prestación, solicitar capacitación, contratación de persona, u otros procesos en los cuales se requiera llevar una secuencia definida de pasos para acceder a ellos.

Estos documentos deben elaborarse de forma clara y sencilla y de preferencia utilizando gráficos, dibujos u otro tipo de ilustración que facilite su entendimiento.

Por lo que no existirá una estructura definida para ellos y cualquier departamento que requiera de este tipo de documentos podrá hacerlos según sus requerimientos.

Toda guía deberá ser registrada en la Dirección Nacional de Gestión Departamental o en la Dirección Departamental (según sea el caso), quien asignará un código antes de ser puesta al servicio de nuestros clientes. El código asignado deberá colocarse de forma visible en la guía.



PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.

CODIGO : PDNG00-01
PAG. : 23 de 25
FECHA : 24/05/2010
REVISION : 0

9.5.6 FORMATOS

Todo FORMATO deberá ser registrado en la Dirección Nacional de Gestión Departamental o en la Dirección Departamental⁶ quien asignará un código. El nombre del formato, código así como la revisión⁷.

NO SE PERMITIRAN LA LIBERACION DE FORMATOS QUE NO HAYAN SIDO REGISTRADOS EN LA UNIDAD RESPONSABLES PARA TAL FIN.

El contenido de l formato se rá d eterminado por la unidad corresponsable y solo podrá existir un formato para un fin específico.

SECCIONES GENERALES UBICADAS AL FINAL DE LOS DOCUMENTOS (VER CONTENIDO DE CADA UNO DE LOS DIFERENTES DOCUMENTOS)

9.6 DOCUMENTOS DE REFERENCIA: Son documentos asociados que permiten una mejor comprensión del documento elaborado.

9.7 CONTROL DE REGISTROS.

Los documentos emitidos dentro del Sistema de Gestión de Calidad o registrados por la Dirección Nacional de Gestión Departamental, así como en las Direcciones Departamentales, contarán con la sección "MATRIZ DE REGISTROS" en la cual se indicará el nombre del formato a utilizar, código, el lugar donde es almacenado el registro, su tiempo de retención, así como su disposición final y el responsable de verificar que los registros se encuentren cumplan con lo estipulado en esta sección.

MATRIZ DE REGISTROS

Nombre del formato	Código del formato

Código del formato	Lugar de almacenamiento	Tiempo de retención	Disposición final	Responsable

⁶ Ver sección 9.2

⁷ Un formato que aparezca sin revisión se asumirá que es rev.0, pero en las revisiones sucesivas deberá colocarse la revisión



PROCEDIMIENTO:

**ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS
Y REGISTROS.**

CODIGO : PDNG00-01
PAG. : 24 de 25
FECHA : 24/05/2010
REVISION : 0

9.8 **ANEXOS:** Son como su nombre lo indica Anexos al documento principal y pueden ser diagramas explicativos, formatos u otros.

9.9 PLANES DE CALIDAD.

Los planes de calidad deberán ser elaborados en el formato FDDCA-02 y se utilizan para planificar acciones que conlleven al logro de metas dentro del SGC (*En caso exista*). El plan de calidad deberá mostrar de una forma clara, las acciones a realizar y el tiempo en que estas se desarrollaran. Además todo plan se sellará en su parte inferior (*sello de la persona o departamento responsable del objetivo a desarrollar*).

9.10 VIGENCIA DE LOS DOCUMENTOS

- 9.10.1 Las suspensiones o anulaciones de vigencia de un documento solo pueden ser aprobadas por el mismo nivel que lo aprobó inicialmente.
- 9.10.2 La periodicidad mínima de revisión de documentos es de dos años.
- 9.10.3 Las actualizaciones, suspensiones o anulaciones de un documento pueden ser sugeridas, en cualquier momento, por algún funcionario MINED, como resultado de un cambio en las leyes, resultados de auditorías o bien por mejoras y cambios en los procesos siempre y cuando se cumplan los criterios y procedimientos establecidos en este Instructivo.
-



PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.

CODIGO : PDNG00-01
 PAG. : 25 de 25
 FECHA : 24/05/2010
 REVISION : 0

11.0 DOCUMENTOS DE REFERENCIA
 No Aplica.

12. MATRIZ DE REGISTROS

Nombre del formato	Código del formato
Formato base para elaborar documentos	FCAOO-01
Plan de calidad	DNGD00-03
Control Maestro de documentos - DNGD	FDNGD00-02
Control Maestro de documentos - Departamental	FXXX00-02 Donde XXX es el código de la departamental
Lista de distribución de documentos	DNGD00-04

Código del formato	Lugar de almacenamiento	Tiempo de retención	Disposición final	Responsable
FCAOO-01	Es la página con el encabezado en la cual se vacía la información, por lo que su almacenamiento y disposición estará acorde al documento del cual forma parte.			
DNGD00-03	Archivos de la Dirección Nacional de Gestión Departamental	Mientras dure la vigencia del documento	Se almacena por 5 años.	Director(a) Nacional de Gestión Departamental
FDNGD00-02	Control maestro de documentos DNGD	Permanente	N/A	Director(a) Nacional de Gestión Departamental
FXXX00-02	Control maestro de documentos Dirección Departamental	Permanente	N/A	Director(a) Departamental
DNGD00-04	Archivos de la Dirección Nacional de Gestión Departamental o Dirección Departamental Respectiva	Mientras dure el documento en vigencia.	Destrucción del documentó	Director(a) Nacional de Gestión Departamental o Director Departamental Según sea el caso.

11. ANEXOS.
 N/D

ANEXO 22: REQUERIMIENTOS DE CALIDAD PARA LAS DIRECCIONES DEPARTAMENTALES DE EDUCACIÓN.

Modelo de Calidad (RMCDE): REQUERIMIENTOS DE CALIDAD PARA DIRECCIONES DEPARTAMENTALES.

Si cumple lo establecido conteste SI, caso contrario NO, en aquellas casos en donde aplique y la acción establecida este en proceso coloque EP.

Parámetro a evaluar: Estructura
1. Los edificios y oficinas se encuentran en buen estado, en lo relativo a techos, paredes, oficinas, baños así como otros componentes arquitectónicos.

Nota: Buen estado se refiere a que la infraestructura este libre de grietas y fallas estructurales, pintada, techos en buen estado.

Paredes	Oficinas	Baños	Bodega	Muros perimetrales

Marque con una X si cumple o no con el enunciado:	SI	NO
2. Se cuenta con un programa de mantenimiento periódico a la infraestructura. ¿Qué acciones concretas y resultados ha realizado?		
3. La iluminación esa adecuada en las diferentes oficinas que conforman la Dirección Departamental.		
4. Se cuenta con equipo de oficina adecuado para desarrollar la labores en las diferentes unidades que conforman la dirección departamental.		
5. Se cuenta con medios de transporte adecuados y en buen estado para brindar		

soporte a las diferentes labores que se desarrollan en la Dirección Departamental		
---	--	--

Flota vehicular de la departamental

Tipo de vehículo	Carros sedán	Vehículos todo terreno	Motocicletas	Otros
Cantidad				
Estado 1: Buen Estado <i>(Modelo reciente, sin problemas mecánicos, mantenimiento periódico)</i> 2: Regular: carro con un mantenimiento no adecuado, algunos problemas mecánicos. 3: mal Estado: Carro con problemas frecuentes, mantenimiento inadecuado				

Información complementaria:

Numero de Centros Escolares en el Departamento	
Numero de asistentes técnicos en la Dirección Departamental	

Marque con una X si cumple o no con el enunciado:	SI	NO
6. Las zonas verdes se encuentran en buen estado (limpias, cuidadas, plantas en		

buen estado)		
7. Se cuenta con programas de orden y limpieza tales como las 5s o similar		

Parámetro a evaluar: Seguridad e higiene laboral			
Marque con una X si cumple o no con el enunciado		SI	NO
1. Se identifican los riesgos laborales derivados de las actividades desarrolladas por las diferentes unidad que conforman la Dirección Departamental y las medidas para prevenirlos.			
Favor indique en la departamental: Numero de Accidentes registrados en el presente año			
Numero de ausencias por enfermedad			
Numero de permisos por enfermedad			
2. Se cuentan con mecanismos de comunicación, que faciliten la transmisión de información útil para el desarrollo de las actividades laborales.			

Parámetro a evaluar: Política medio ambiental			
Marque con una X si cumple o no con el enunciado:		SI	NO
1. Se cuenta con políticas o programas tendientes a hacer eficiente el usos de los recursos (energía, agua, papel, etc).			
2. Se reciclan los materiales con la finalidad de hacer un uso mas eficiente de estos.			

En caso de contestar afirmativo el numeral 2 conteste lo siguiente. Que materiales recicla:

Papal y cartón	Plásticos	Baterías	Programas o políticas de ahorro energético	Programas o políticas de ahorro de agua
----------------	-----------	----------	--	---

			(electricidad)	

Parámetro a evaluar: Planificación y Estrategia (Estrategias de Dirección)			
Marque con una X si cumple o no con el enunciado:		SI	NO
1.	La Unidad cuenta con un plan de trabajo de la Unidad aprobado por la dirección departamental		
2.	La dirección departamental cuenta con un plan de trabajo que consolide los planes de las diferentes unidades.		
3.	Se revisa periódicamente el avance del plan de trabajo de la unidad y se establecen acciones correctivas o de contingencia en caso de atrasos o incumplimientos.		
4.	La dirección se involucra activamente en el proceso de planificación, en el cumplimiento de lo planificado así como en el establecimiento de acciones correctivas o preventivas en el caso de que no se estén cumpliendo las metas y objetivos propuestos.		
5.	Se cuenta con recursos para poder operatividad el plan de trabajo de la Dirección Departamental así como los planes de las unidades.		
6.	El recurso humano cumple con los perfiles de conocimiento requeridos para los puestos asignados.		
7.	Las funciones de las diferentes unidades están claramente definidas.		
8.	Se cuenta con indicadores de seguimiento y se toman decisiones a partir de el análisis de estos		

Parámetro a evaluar: Liderazgo/Canales de Comunicación			
Marque con una X si cumple o no con el enunciado:		SI	NO
1.	El director o directora departamental son accesibles y han establecido espacios para escuchar a los empleados así como para analizar los resultados obtenidos por ellos.		

2. El director o directora departamental han establecido mecanismos de comunicación y coordinación efectivos en la dirección departamental.		
3. Se cuenta con canales de comunicación definidos para escuchar y conocer las opiniones y puntos de vista de los clientes.		
4. El director o directora departamental fomentan las actividades de mejora continua así como la participación del personal en equipos de mejora.		
5. El director o directora departamental revisan periódicamente los indicadores y el logro de metas y objetivos y establecen do acciones correctivas o preventivas en aquellos casos que es necesario.		

Parámetro a evaluar: Actividades y Procesos.			
Orientación al cliente			
Marque con una X si cumple o no con el enunciado:		SI	NO
1. Las unidades que conforman la dirección departamental han identificado las expectativas de los usuarios y establece acciones para encaminadas a proporcionar un servicio adecuado.			
2. Se han descrito las funciones y servicios que presta la Unidad en términos aceptables y entendibles para los clientes.			
3. Se han establecido compromisos de calidad de las Unidades para con el cliente. <i>Si los compromisos están establecidos, elabore un listado de compromisos y su nivel de cumplimiento.</i>			
4. Existe un procedimiento donde se especifica las características de cómo debe ser la atención personal al cliente por el personal de la Unidad.			
5. La Unidad facilita la accesibilidad a sus servicios a sus usuarios.			
6. Se especifica y revisan periódicamente los requisitos del servicio para satisfacer al cliente.			
7. La Unidad registra y analiza las quejas de los clientes.			
Numero de quejas recibidas			

Las quejas se encuentran clasificadas por tipo (SI_NO)		
Que quejas se están repitiendo (menciónelo):		
8. Se realizan encuestas u otras mediciones de la satisfacción de los usuarios.		
GESTIÓN POR PROCESOS:		
Marque con una X si cumple o no con el enunciado:	SI	NO
1. Las Unidades que conforman la dirección departamental cuentan con procesos debidamente documentados e implementados.		
2. Los procesos están controlados y se mejoran periódicamente.		
3. Los procesos de la Unidad se definen con relación a las actividades y responsabilidades de otras Unidades de la Dirección Departamental así como de MINED CENTRAL. Se procura la conectividad con otras Unidades y se potencian procesos horizontales.		
4. Se identifican objetivos para los procesos y se monitorizan indicadores de rendimiento de estos procesos.		
5. Se verifica que los servicios proporcionados respondan a los estándares de calidad de los procesos establecidos para las unidades		
6. Se analizan en forma periódica los indicadores de procesos así como de resultados para verificar que se estén cumpliendo los estándares o metas establecidos y como resultado de dicha revisión se establecen las acciones de mejora correspondientes		

Parámetro a evaluar: Mejora continua		
Marque con una X si cumple o no con el enunciado:	SI	NO
1. La Dirección departamental cuenta con una metodología que hace posible la mejora continua de los procesos así como de los resultados. Se dispone de un método para identificar qué acciones preventivas y/o correctivas debe implantar para la mejora de la calidad.		

2. Existe un sistema de atención a quejas reclamos y sugerencias y este funciona adecuadamente.		
3. Las quejas son atendidas en un plazo de un día como promedio por la Unidad y de ellas se derivan actuaciones concretas. <i>(casos excepcionales pueden aplicar)</i>		
4. La Dirección departamental y las unidades que la conforman han sometido sus procesos a análisis para reducción de tiempos y cargas administrativas, con la finalidad de agilizar trámites a los clientes.		
5. Las mejoras a implementar son aprobadas y potenciadas por la dirección de la departamental o por el comité de calidad respectivo.		

Parámetro a evaluar: Resultados en los Clientes		
Marque con una X si cumple o no con el enunciado:	SI	NO
1. Los indicadores de la dirección departamental están agrupados en cuadros de mando, permiten verificar que la Unidad alcanza sus objetivos (estándares de calidad).		
2. Dirección departamental hace pública periódicamente sus actividades y resultados obtenidos		
3. Se cuenta con mecanismos para difundir las buenas practicas administrativas así como pedagógicas detectadas en los Centros Escolares.		

Parámetro a evaluar: Responsabilidad Social		
Marque con una X si cumple o no con el enunciado:	SI	NO
1. La Dirección Departamental cuenta con un sistema de seguimiento a la ejecución presupuestaria por actividad o por proyectos.		
2. La Dirección Departamental cuenta con directrices en materia de protección medioambiental.		
3. La Dirección Departamental participa activamente con propuestas para la mejora de la calidad educativo en los centros escolares.		
4. La Dirección Departamental responde a los principios éticos de gestión de los		

recursos públicos.		
5. La Dirección Departamental mantiene actualizado el inventario de equipos.		

Parámetro a evaluar: Personal		
Marque con una X si cumple o no con el enunciado:	SI	NO
1. El personal dispone de las competencias necesarias para realizar las actividades previstas en los procesos que se desarrollan en la Dirección Departamental		
2. El personal cuenta con formación en materia de gestión de calidad.		
3. Hay canales de comunicación verticales y horizontales que propician conocer necesidades de clientes y oportunidades de mejora.		
4. Se analizan las necesidades de formación del personal para potenciar sus competencias.		



ANEXO 23: PROPUESTA BASE PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA GUÍA DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA CENTROS ESCOLARES.



Guía para la asistencia técnica (bases)

Objetivo general

Brindar las herramientas, instrumentos y mecanismos para que la asistencia técnica, interna o externa, pueda orientar y dar acompañamiento a la estrategia de mejora interna en los centros escolares.

Concepto de la asistencia técnica

En este documento, la asistencia técnica va más allá de la simple acción de dar consejo o tutoría y se concibe como una actividad estratégica para lograr la transformación educativa. Es una relación profesional, basada en la mutua confianza, donde quien la brinda ayuda a quien la recibe a resolver sus problemáticas educativas por sí mismos. Más que dar consejo, brinda preguntas y enfoques, basadas en una escucha efectiva y comprensión de la realidad de quien es asistido.

No es una relación jerárquica, en un esquema burocrático, y tampoco basada en la existencia de “expertos” en alguna materia. En este sentido, la asistencia técnica puede ser dada por un técnico externo, por el director, por un docente o por uno mismo.

Para dar una adecuada asistencia técnica se requieren las siguientes habilidades:

- Escuchar
- Hacer preguntas abiertas
- Clarificar puntos
- Fomentar la reflexión

Quien brinde la asistencia técnica deberá:

- Construir confianza mutua: cuidando sus gestos, posturas, miradas, etc.
- Evitar juzgar los puntos de vista de otros: no criticar.
- Desafiar creencias o paradigmas: estar dispuesto a abordar temas controversiales.
- Mirar en conjunto: preguntar ¿qué quiere hacer para mejorar?
- Ser capaz de resumir o sintetizar: por ejemplo preguntar ¿Lo que quiere decir es que...?
- Apoyar para emprender acciones de mejora: por ejemplo preguntar ¿Entonces lo que usted va a hacer es...?
- No creer que tiene todas las respuestas. La clave esté en generar en el otro sus propias respuestas.
- Respetar la confidencialidad.
- Desarrollar confianza mutua y respeto.
- Enfocarse en las soluciones. Evitar el negativismo y la quejadera.
- Creer que los colegas tienen capacidad de aprender, desarrollarse y cambiar.

Formulación de preguntas

Para la asistencia técnica es fundamental desarrollar habilidades para escuchar y hacer preguntas para ayudar al otro a resolver sus propios problemas. Los tipos de pregunta pueden clasificarse como:

Preguntas de clarificación

Su propósito es clarificar o profundizar en las problemáticas y clarificar el camino para una reflexión más profunda:

- ¿Me podría decir más sobre...?
- ¿Qué aspectos sobre esto desea tratar hoy?
- ¿Cuándo ha tenido éxito en esta área? Dígame más sobre esto.
- Estoy interesado en escuchar sobre...
- ¿Qué le hace pensar que este aspecto es importante?

Preguntas de reflexión

Buscan que se haga una reflexión sobre alguna práctica.

- ¿Qué factores tiene en cuenta cuando planifica en clase?
- ¿Qué quiso que sus estudiantes aprendieran hoy?
- ¿De qué otra forma podría hacer esto?
- ¿Qué se podría parecer a esto?
- ¿Qué piensa que podría pasar si...?
- ¿Qué clase de impacto cree que podría tener...?
- ¿Qué intuye sobre esto?
- ¿Cuál fue su intención cuando...?

Preguntas para resumir

Sirven para encausar la conversación si se está dispersando. Ayudan a enfocarla en el problema a tratar.

- Para resumir, usted está diciendo que estos factores...
- Es decir que usted dice que los aspectos clave de esto son...
- Para mejorar esto, usted dice que va a ...

Preguntas para la acción

Como su nombre lo indica, buscan producir o invitar a la toma de acciones concretas.

- ¿Cuál es el primer paso para mejorar esto?
- ¿Qué hará entonces?
- ¿Qué tipo de apoyo necesitará?
- ¿Qué tan convencido está para hacer esto?
- ¿Cómo se verán las cosas si tiene éxito?

Alcance de la asistencia técnica

Misión de la asistencia técnica

Acompañar los procesos que permitan mejorar de manera constante y significativa el desempeño del personal docente en los centros educativos, coadyuvando a una formación

En el marco de la estrategia de mejora interna, las funciones de la asistencia técnica pedagógica para promover la calidad engloban:

Ámbito de la política educativa

- Promover la autoevaluación como método de impulsar mejoras en la calidad educativa.
- Canalizar los planes y programas institucionales para que los centros escolares los apropien.
- Dar acompañamiento a los planes de mejora de los centros escolares y apoyar el monitoreo de los indicadores educativos.
- Promover la sistematización de las experiencias educativas más importantes y generar espacios para que sean compartidas.

Ámbito de la gestión pedagógica

Promover el desarrollo de estrategias de innovación y creación de espacios de participación para compartir experiencias pedagógicas exitosas y pertinentes entre y con el profesorado para la mejora de las prácticas pedagógicas

- Promover la actualización y especialización del profesorado, según los procesos de mejora e innovación.
- Colaborar en la organización y desarrollo de congresos, ferias, foros, redes e intercambios, entre otras estrategias que permitan compartir experiencias exitosas.
- Motivar la participación del profesorado en los diferentes procesos de actualización y especialización.
- Promover la identificación, desarrollo e institucionalización de acciones innovadoras en los centros educativos.
- Promover la sistematización de experiencias exitosas en los centros educativos y entre los asistentes técnicos.

Ámbito de la gestión comunitaria

Potenciar la integración del centro educativo y la comunidad en una relación colaborativa entre los actores del hecho educativo que posibilite los mejores resultados en bien del estudiantado

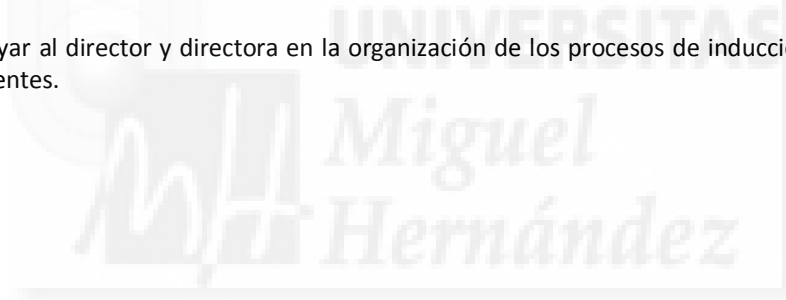
- Consensar con el equipo docente espacios y momentos de acercamiento, intercambio, reflexión, puesta en común y planificación del trabajo en el centro educativo, en el que participen las diversas instancias del entorno.
- Promover la participación de la familia y comunidad en proceso formativo del estudiantado.

- Colaborar con el fortalecimiento de un excelente clima institucional y dada la circunstancia, orientar a la solución pacífica de conflictos suscitados entre el personal del centro educativo y comunidad.

Ámbito de la gestión directiva y administrativa

Asistir al equipo docente en aspectos técnico pedagógicos en momentos y espacios previamente convenidos

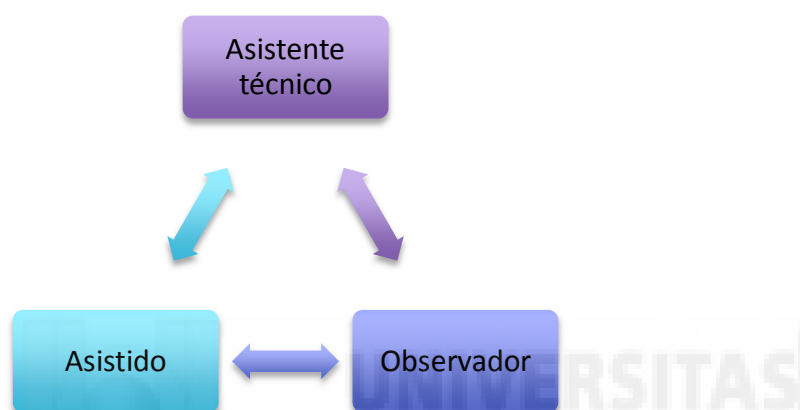
- Consensuar con el profesorado aspectos específicos de fortalecimiento y mejora pedagógica.
- Motivar, promover y contribuir al desarrollo profesional del profesorado, apoyando la elaboración, implementación y acompañamiento de los planes de formación continua.
- Ayudar a que los procesos de formación del profesorado se desarrollen exitosamente.
- Incentivar y promover el desarrollo de procesos de investigación aplicados a la mejora de los aprendizajes utilizando mecanismos virtuales y presenciales.
- Apoyar los procesos de mejora de la planificación didáctica y la evaluación de los aprendizajes.
- Promover el trabajo colaborativo entre el equipo docente y directivos de los centros educativos.
- Incentivar espacios de autoevaluación entre el profesorado para la mejora interna.
- Apoyar al director y directora en la organización de los procesos de inducción de los nuevos docentes.



Estrategias de asistencia técnica

Se asume que alguien que trabaja en o para el centro escolar y adopta el rol de asistente técnico está leyendo este documento. Puede tener o no experiencia sobre cómo brindarla, puede ser un director, un docente o un técnico externo.

Usted actuará como asistente técnico y seguirá el ciclo descrito a continuación, para dar apoyo a uno de sus colegas y el otro hará las veces de observador. Este último escuchará y tomará notas. Es importante notar el lenguaje corporal de ambas partes, cuidar el tono de voz, ser natural, analizar el tipo de preguntas de la conversación. Pueden intercambiarse los roles para hacer los tres papeles: asistente técnico, asistido y observador.



Ciclo de asistencia técnica

Sin el ánimo de dar una receta única para brindar asistencia técnica, en este documento se sugiere el modelo IDEAR¹, como un ciclo o proceso continuo para desarrollar procesos de mejora.

Iniciar: abrir la discusión, establecer el alcance, definir los resultados esperados y aclarar las reglas de juego.

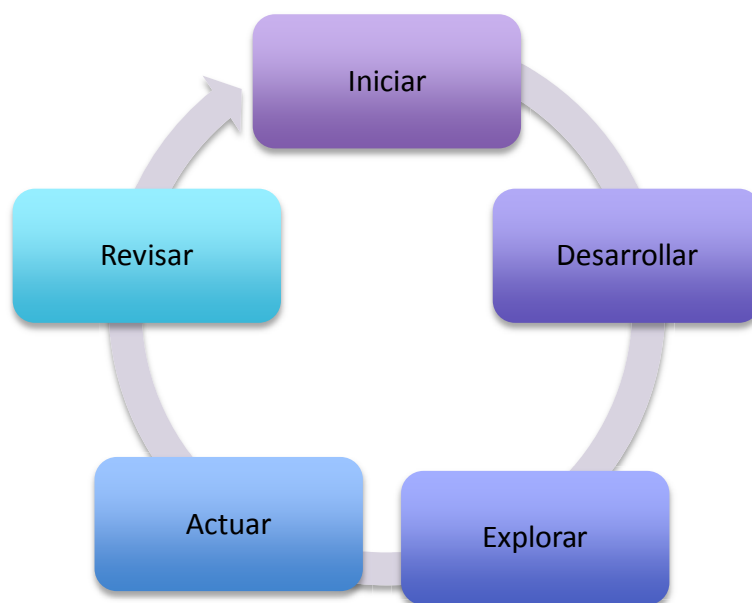
Desarrollar: utilizar la escucha activa e intervenciones como desarrolladores de procesos, el asistente técnico ayuda al docente a desarrollar el entendimiento de la situación y generar la visión personal del problema.

Explorar: Ayudar al docente a entender que el impacto de la situación es de él mismo. Desafiarlo a explorar posibilidades a futuro para resolver el problema.

Actuar: Dar soporte al docente para escoger cómo dar el siguiente paso.

Revisar: Cerrar la intervención reforzando lo visto, las decisiones tomadas y el valor agregado. El asistente brinda retroalimentación sobre qué fue útil sobre el proceso de asistencia, qué fue difícil y qué se podría hacer para mejorar la próxima asistencia.

¹ Adaptación del modelo CLEAR de Peter Hawkind.



Actividades de la asistencia técnica²

Actividades	Asistencia técnica		
	General	Especializada	Entre pares
Establecer la confianza en la relación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escuchar activamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hacer buenas preguntas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisar y planificar la acción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identificar objetivos de aprendizaje	<input type="checkbox"/>		
Brindar guía, retroalimentación y dirección	<input type="checkbox"/>		
Apoyar progresivamente con orientación e información	<input type="checkbox"/>		
Evaluar la práctica	<input type="checkbox"/>		
Observar modelos y articular la práctica		<input type="checkbox"/>	
Fomentar la experimentación		<input type="checkbox"/>	
Destacar evidencias de investigación y de la práctica de otros		<input type="checkbox"/>	
Planificar de modo compartido		<input type="checkbox"/>	
Apoyar para aclarar y afinar los objetivos		<input type="checkbox"/>	
Reflexionar sobre las experiencias compartidas iniciales y finales		<input type="checkbox"/>	
Compartir y analizar la evidencia de la práctica de los demás		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experimentar			<input type="checkbox"/>
Comprender los respectivos objetivos de aprendizaje			<input type="checkbox"/>
Planificar con el apoyo de las preguntas			<input type="checkbox"/>
Partir de las evidencias de la investigación y de la práctica de otros			<input type="checkbox"/>

² Adaptado de *National Framework for Mentoring and Coaching. Centre for the Use of Research and Evidence in Education (CUREE)*.

Conduciendo la asistencia técnica

Una conversación para dar asistencia no puede estar basada en un guión. Debe ser una conversación fluida en donde el asistente pregunta y puede guardar silencio. En un primer momento es importante establecer confianza mutua mediante el respeto, interés y altas expectativas sobre quien asiste.

Algunos factores que debe tener en cuenta son:

Ambiente apropiado

Es importante contar con un sitio adecuado para crear una atmósfera profesionalmente comfortable. Idealmente dos o tres sillas, una mesa y agua. Debe darse un adecuado contacto visual y tratar de evitar las interrupciones.

Escucha, postura y tono de voz

Es importante escuchar con atención al colega, notar su postura y gesto, así como adoptar una postura de interés hacia él o ella. Los mensajes que envía el cuerpo son importantes, pero evite cualquier contacto físico que pueda incomodar. Una técnica a utilizar es copiar la postura de su colega.

De igual importancia es cuidar el tono de voz (recuerde que no está dando una clase) de acuerdo con las circunstancias. Esta habilidad debe practicarla, por ello es importante la presencia de un observador.

Delimitar la conversación

La asistencia técnica no es una simple plática entre colegas. El propósito es trabajar desde el problema planteado hacia la solución, no quedarse en el problema. La conversación debe enfocarse de lo negativo que le afecta al colega, hacia lo positivo que puede hacer, no que otros deberían hacer.

Cuando pregunte evite la pregunta simple ¿Por qué? Pues pueden sonar críticas y generar actitudes defensivas. REMPLÁCELA por preguntas como ¿Qué le hace pensar que...? ¿Qué lo llevó a hacer...? Recuerde que es poco probable encontrar una solución de manera directa, puede ser que se encuentre en callejones sin salida. Lo importante es invitar al colega a actuar.

Establecer metas

Aquí se debe invitar al colega a formular resultados deseados. De nuevo no debe quedarse en el problema y pasar al estado futuro deseado. A lo mejor este resultado no será el primero que se define, debe estar listo para seguir preguntando ¿Qué más?

Comprobar la realidad

Manténgase enfocado en los aspectos positivos de la situación presente. Para neutralizar la negatividad puede utilizar la escala, que consiste en preguntar "En una escala de 1 a 10 ¿cómo consideraría la situación?" Si la puntuación es 2 puede preguntar ¿qué características han hecho que alcance este 2? Esto es, debe enfocarse en lo que funciona, aunque sea en una pequeña escala. Estas preguntas servirán para identificar y que el colega identifique sus fortalezcas y crezca su confianza en sí mismo.

Considerar opciones para la acción

Aquí debe ayudar a su colega a encontrar respuestas a la aparentemente restringida situación. Puede utilizar preguntas más incisivas que le ayuden a eliminar mentalmente los obstáculos, por ejemplo ¿Qué cree que pasaría si este problema no se estuviera dando?

Comprometerse con la acción

Una vez que haya escuchado a su colega sopesar todas las opciones puede preguntar ¿Cuál cree que sería el primer paso para...? O una pregunta similar enfocada a la acción. El asistente técnico podría resumir o sintetizar lo dicho por el colega y que refleje en sus propias palabras lo que ha dicho.

Revisar la meta

Antes de finalizar la conversación es muy útil hacer reflexionar al colega la meta establecida como primer paso. Puede preguntar ¿este sería un buen punto de inicio? En reuniones sucesivas podrá apoyar a su colega para evaluar el resultado de sus decisiones y quizás establecer nuevas metas.



Herramientas para la asistencia técnica

Las herramientas para la asistencia técnica son un conjunto de construcciones conceptuales diseñadas para facilitar los procesos descritos anteriormente. Están ordenadas de lo general a lo particular, para que sirvan para la construcción de un marco de acción de asistencia basado en el conocimiento profundo de la realidad de los centros escolares.

Estas herramientas pueden incorporarse o utilizarse junto con el diario de campo, la entrevista, el mapa o cualquier otro material o técnica que se elabore con el fin de desarrollar la asistencia técnica.

HERRAMIENTA 1. Para la caracterización de los centros

Esta herramienta busca conocer a profundidad el contexto, los recursos, los procesos y los resultados de un centro educativo específico.³ El propósito es conocer a profundidad el centro escolar y ayudar a directores, docentes y padres de familia a profundizar en su auto conocimiento.

1. Análisis de contexto del centro escolar

¿Qué?	El contexto son los factores físicos y sociales que rodean al centro escolar. No se puede cambiar a corto plazo, pero a largo plazo los centros escolares influyen su propio contexto para mejorarlo.
¿Por qué?	Los centros están inmersos en una realidad que los define y condiciona. Contextualizándolo es posible determinar desde dónde parte y hasta dónde pueden llegar con los recursos que tienen. Servirá para comprenderlos mejor.
¿Para qué?	Para definir los aspectos físicos, demográficos, educativos y socio económicos en el entorno de los centros escolares desde una perspectiva educativa.
MECANISMOS	Se pueden utilizar diferentes técnicas para recolectar la información, pero debe fundamentarse con evidencias. El asistente técnico puede realizar entrevistas dentro y fuera de la escuela con informantes claves, recabar información de documentos, etc.
RESULTADOS	Se espera tener una descripción cualitativa de los aspectos sociales de cada escuela.
RECOMENDACIONES	<ul style="list-style-type: none">• Analizar los factores más cercanos a la escuela y que tienen incidencia en sus prácticas.• Las valoraciones deben ser objetivas, por ejemplo usando encuestas sobre el clima escolar o familiar y no sólo usando las percepciones de un solo informante.

³ Este modelo es conocido como CIPP (Contexto, insumos, Procesos y Productos) y fue desarrollado por Daniel Stufflebeam para desarrollar la investigación evaluativa.

2. Análisis de los recursos del centro escolar

¿Qué?	Es un proceso de selección de la información más básica de los centros y análisis de la misma para determinar las condiciones mínimas de operación de los mismos.
¿Por qué?	No se puede pedir calidad si un centro educativo no cuenta con las condiciones mínimas, que permitan a directores y docentes realizar su trabajo y en un ambiente aceptable para los estudiantes.
¿Para qué?	Para priorizar el apoyo inmediato que los centros requieran para funcionar.
MECANISMOS	Se pueden utilizar técnicas de observación, mapas, entrevistas, etc. pero debe hacerse un análisis los recursos de los centros escolares.
INSTRUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla No. 1 de caracterización del centro escolar. • Tabla No. 2 listado de los centros en situación de riesgo.
RESULTADOS	Se espera poder identifica aquellos centros que no tienen las condiciones mínimas de operación, para priorizarlos y gestionar los recursos necesarios o intervenciones más apropiadas para llevarlos a un nivel de operación aceptable.
RECOMENDACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Las valoraciones no deben ser subjetivas, sino con base en los datos observados. • Puede incluirse datos académicos de las escuelas como factor de riesgos, ya sean de las mismas escuelas o del MINED.

Tabla No. 1. Caracterización del centro escolar

Ámbitos	Característica	Valoraciones
Organismo de administración	<input type="checkbox"/> CDE <input type="checkbox"/> ACE <input type="checkbox"/> CECE <input type="checkbox"/> CEDI <input type="checkbox"/> Privado <input type="checkbox"/> Otro	
Tamaño de la planta docente	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 a 6 <input type="checkbox"/> 7 a 9 <input type="checkbox"/> 10-18 <input type="checkbox"/> Más de 18	
Composición según genero	<input type="checkbox"/> Mujeres <input type="checkbox"/> Hombres	
Composición del personal según edades	<input type="checkbox"/> 18 a 24 <input type="checkbox"/> 25 a 35 <input type="checkbox"/> 35 a 45 <input type="checkbox"/> Más de 45	
Experiencia profesional	<input type="checkbox"/> 0 a 1 año <input type="checkbox"/> 1 a 5 años <input type="checkbox"/> Más de 6 años	
Tamaño de la planta estudiantil	<input type="checkbox"/> 0 a 25 <input type="checkbox"/> 26 a 180 <input type="checkbox"/> 181 a 360 <input type="checkbox"/> 361 o más	
Grados atendidos	<input type="checkbox"/> 1-5	

	<input type="checkbox"/> 6-9 <input type="checkbox"/> 10-18 <input type="checkbox"/> Más de 18	
Aula informática	<input type="checkbox"/> 1-5 computadoras <input type="checkbox"/> 6-9 computadoras <input type="checkbox"/> 10-18 computadoras <input type="checkbox"/> Más de 18 computadoras	
Aseo del centro	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo	

EVALUACIÓN DEL CONTEXTO

Ámbitos	Característica	Valoraciones
Ubicación geográfica	<input type="checkbox"/> Rural <input type="checkbox"/> Urbana <input type="checkbox"/> Zona de riesgo físico <input type="checkbox"/> Aislamiento	
Infraestructura	<input type="checkbox"/> Propiedad del terreno <input type="checkbox"/> Techos <input type="checkbox"/> Aulas <input type="checkbox"/> Zonas de recreo <input type="checkbox"/> Otras áreas	
Servicios	<input type="checkbox"/> Electricidad <input type="checkbox"/> Agua <input type="checkbox"/> Servicios sanitarios <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> Internet	

Tabla No. 2. Listado de los centros en situación de riesgo

Zona	Centro escolar	Matrícula	Riesgo identificado

3. Análisis de los procesos del centro

¿Qué? Se trata de identificar aquellas debilidades que más retrasan la posibilidad de convertir a la escuela en un espacio de oportunidades de aprendizaje para el estudiantado y aquellas fortalezas que pueden potenciarse para mejorar las prácticas pedagógicas.

¿Por qué? Porque la intervención de la asistencia técnica deberá enfocarse en encontrar estrategias que permitan fortalecer las debilidades y potenciar las fortalezas de los centros.

¿Para qué? Para plantear de manera acertada los planes de atención de la asistencia técnica.

MECANISMOS Contrastando las valoraciones de los procesos de los centros, con los resultados de las autoevaluaciones de los mismos. Para ello no basta la observación, hay que realizar un análisis exhaustivo de los procesos

abajo descritos. Debe concentrarse en las evidencias de los procesos: planes de aula, muestras de evaluaciones, certificados de calificaciones, etc. Aquí debe entrevistarse a directores, docentes, alumnos, ex alumnos, padres y madres, miembros de la comunidad, líderes, etc.

RESULTADOS

Valoración de todos los procesos del centro escolar.
Detección de fortalezas y debilidades de los centros.

RECOMENDACIONES

- No debe pedírsele a los centros sus tablas de autoevaluación, pues debe respetarse su información interna. Sólo debe solicitarse el análisis verbal para comparar estos resultados con las apreciaciones propias.

4. Análisis de los resultados del centro

¿Qué?

Conjunto de indicadores y fechas organizados lógicamente, que permitirán revisar periódicamente los resultados de los centros.

¿Por qué?

Porque la asistencia técnica no tiene sentido si los resultados de las escuelas no mejoran en su conjunto.

¿Para qué?

Para establecer, objetivamente, si las acciones realizadas están dando los resultados esperados.

MECANISMOS

Periódicamente deben medirse los indicadores del tablero de indicadores y analizar su tendencia. Para ello deben tomarse datos sólo de tipo cuantitativo (estadísticas), aquí las valoraciones subjetivas no cuentan.

INSTRUMENTOS

- Tablero de indicadores.

RESULTADOS

El tablero de indicadores servirá como un permanente semáforo que permitirá visualizar los cambios positivos o negativos que se están presentando por área geográfica.

ANEXO 24: INDICADORES DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN E INDICADORES CONTEMPLADOS PARA ELABORAR EL MAPA DE RIESGO.

INDICADORES DE DIRECCION DEPARTAMENTAL

	Característica a medir	Indicador	Definición del indicador	Fórmula	Fuente de información	Responsable del Indicador	Periodicidad de la medida	Estándar
SISTEMA EDUCATIVO								
1	Sobre edad	<i>% de estudiantes con sobre edad (SE)</i>	Mide la proporción de alumnos y alumnas cuyas edades exceden la edad requerida para el nivel educativo en que se encuentra en relación al total de matriculados	$SE = (EE \times 100) / EM$ en donde: EE = estudiantes que exceden la edad EM = estudiantes matriculados	Registros de estudiantes	Docentes y Dirección del centro educativo	Anualmente	No más del 5%
2	Repitencia	<i>% de estudiantes reprobados (RE)</i>	Mide la proporción de alumnos y alumnas que no alcanzaron la nota mínima para ser promovidos al nivel superior en relación al total de matriculados	$RE = (ER \times 100) / EM$ en donde: ER = estudiantes reprobados EM = estudiantes matriculados	Registros Académicos	Docentes y Dirección del centro educativo	anualmente	No más del 10%
3	Matricula	<i>% estudiantes matriculados por cada nivel (MA)</i>	Mide la proporción del número de alumnos y alumnas que han sido matriculados al inicio del año escolar, en cada nivel educativo	$MA = (EPN \times 100) / TE$ en donde: EPN = No de estudiantes matriculados por c/nivel TE = Numero total de	Registro de matrícula	Dirección del Centro educativo	Anualmente	Mayor o igual de la matrícula del año anterior ($\geq 100\%$)

				Estudiantes				
4	Deserción	<i>Número de estudiantes que han desertado del centro educativo (DES)</i>	Mide la proporción de estudiantes que han desertado del centro educativo en comparación con los matriculados	$DES = (ED \times 100) / EM$ en donde: ED = estudiantes desertores EM = estudiantes matriculados	Controles de asistencia	Docentes y Dirección del Centro Educativo	Trimestralmente	No más del 10%
5	Asistencia del alumnado	<i>% de estudiantes que asisten a clase (%AS)</i>	Mide la proporción de alumnos y alumnas que asisten a clase en el centro educativo en relación al total de los matriculados	$\%AS = (EA \times 100) / EM$ en donde: EA = estudiantes asistentes; y EM = estudiantes matriculados	Registros de asistencia	Docentes y Dirección del centro educativo	Mensualmente	No menos del 90%
DIRECTIVOS / ADMINISTRATIVOS								
6	Profesores impartiendo materias ajenas a su especialidad	<i>Porcentaje de docentes que imparten materias ajenas a su especialidad (NDAE)</i>	Mide la proporción del total de docentes impartiendo materias que no son propias de su especialidad, en relación al total de docentes que laboran en el centro educativo	$NDAE = (DIM \times 100) / TD$ en donde: DIM = No. De docentes que imparten materias ajenas a su especialidad TD = total de docentes del centro educativo	Registros de perfiles de cada maestro y de las asignaturas o grados asignados	Director del Centro Educativo	Anualmente	No más del 10%
7	Formación al profesorado	<i>Cantidad de docentes que han recibido formación (al menos un curso de formación durante</i>	Proporción del número de docentes que han recibido formación continua, en relación al total de	$FD = (NDF \times 100) / TD$ en donde: NDF = número de docentes con	Registros de información sobre formaciones continuas brindadas a	Dirección del centro educativo	Semestralmente	No menos del 90% de los docentes con al menos un curso de formación.

		<i>el año en curso) (FD)</i>	docentes	formación en el año en curso TD = total de docentes	los docentes			
8	Alumnos por docente	<i>Numero de alumnos por docente (ADO)</i>	Proporciona la relación de numero de alumnos por docente.	ADO = TE/ NTD en donde: TE= Numero total de estudiantes, NTD= Numero total de Docentes	Matricula de estudiantes, listado de docentes	Dirección del centro educativo	Anual	ND
9	Centros Escolares con liquidaciones pendientes	<i>Cantidad de Centros Escolares con liquidaciones pendientes</i>	Proporciona el numero de Centros Escolares que no han liquidado a la fecha establecida por la DDE o bien que tienen liquidaciones pendientes de años anteriores.	CELP=Número de CE que no han liquidado a la fecha establecida por la DDE o bien que tienen liquidaciones pendientes de años anteriores.	Registros de área administrativa	Coordinador Administrativo en la DDE	Anual	Todos los CE deben haber liquidado a la fecha de corte.
10	Planta docente	<i>Numero de docentes por cada centro escolar</i>	-----	NDCE= Numero de docentes por Centro Escolar	Registros en Centros Escolares o bien en Coordinación de RH en la DDE	Encargado de Desarrollo humano de la DDE o Encargado de Planificación	Anual	
11	Planta docente	Numero de docentes requeridos para cubrir la capacidad instalada del Centro Escolar	Expresa el numero de docentes que el CE requiere para cubrir el 100% de las plazas requeridas en el Centro Escolar.	ND = Numero de docentes requeridos en el CE (para cubrir el 100% de la planta docente)- Numero de docentes que laboran en el Centro Escolar	Registros en Centros Escolares o bien en Coordinación de RH en la DDE	Encargado de Desarrollo humano de la DDE o Encargado de Planificación	Anual	
12	Estudiantes por computadora por CE	<i>Numero de estudiantes por computadora (ECOM)</i>	Proporciona la relación de estudiantes por computadora en el Centro Escolar	ECOM= (TE) / NCOM en donde: TE= Numero total de estudiantes, NCOM =	Registro del numero de computadoras, matricula de estudiantes	Dirección del centro educativo	Anual	ND

			*Considerando computadoras disponibles para los alumnos	Numero de computadores disponibles para los alumnos				
PEDAGOGICOS								
13	Rendimiento por materia (RM) Desagregado por CE, sección, grado Sexos.	<i>% de estudiantes que han alcanzado el promedio de nota que refleja el nivel aceptable de su aprendizaje (%RM)</i>	Mide la proporción de alumnos y alumnas cuyo promedio de notas reflejan el nivel aceptable de sus aprendizajes en relación al total de matriculados	$\%RM_i = (EA \times 100) / EM$ en donde: EA = estudiantes que alcanzan la nota promedio aprobación requerida. EM = estudiantes matriculados	Registros Académicos	Docentes y Dirección del centro educativo	Trimestral Mensual	No menos del 90%
14	Alumnos aprobados en 9no. grado	<i>Tasa de aprobación en noveno grado (TAN)</i>	Proporción del número de alumnos aprobados en el 9no. grado.	$TAN = (AAN \times 100) / TAM$ En donde: AAN= Numero de alumnos aprobados en 9no. grado, TAM= total de alumnos matriculados en 9no. grado	Matricula de estudiantes, listado de docentes	Dirección del centro educativo	Anual	ND
15	Alumnos aprobados en bachillerato	<i>Tasa de graduación de bachillerato (GB)</i>	Proporción del número de alumnos aprobados en bachillerato.	$GB = (AAB \times 100) / TAM$ En donde: AAB= Numero de alumnos aprobados en Bachillerato, TAM= total de alumnos matriculados en último año de bachillerato	Matricula de estudiantes, listado de docentes	Dirección del centro educativo	Anual	ND
INFRAESTRUCTURA								

16	NUMERO DE Aulas en mal estado X CE	<i>Numero de aulas en mal estado x centro escolar</i>	Listado de Centros Escolares que contiene la cantidad de aulas en mal estado en dichos centros	AME=Numero de aulas en mal estado	Observación directa	Dirección del centro educativo	Semestralmente	100% de aulas en buen estado
17	Numero de Centros Escolares con infraestructura en mal estado.	<i>Numero de Centros Escolares con infraestructura en mal estado (aulas, dirección u otros)</i>	Número de Centros Escolares con problemas de infraestructura en mal estado	IME=Numero de aulas en mal estado	Observación directa	Encargado de infraestructura de la DDE o persona designada	Semestralmente	100% de infraestructura en buen estado
SERVICIOS								
18	Numero de Centros Escolares que cuentan con agua potable	<i>Porcentaje de Centros Escolares con servicio de agua potable</i>	<i>Porcentaje de Centros Escolares con servicio de agua potable</i>	%AP=Numero Centros escolares que poseen servicio de agua potable / Total de Centros Escolares del departamento	Observación directa, Censo.	Encargado de infraestructura de la DDE o persona designada	Anual	100% de Centros escolares con servicios de agua potable
19	Numero de Centros Escolares que cuentan con energía eléctrica	<i>Porcentaje de Centros Escolares con servicio de Energía Eléctrica</i>	<i>Porcentaje de Centros Escolares con servicio de Energía Eléctrica</i>	%AP=Numero Centros escolares que poseen servicio de Energía Eléctrica / Total de Centros Escolares del departamento	Observación directa, Censo.	Encargado de infraestructura de la DDE o persona designada	Anual	100% de Centros escolares con servicios de Energía Eléctrica
20	Numero de Centros Escolares que cuentan con Servicios sanitarios	<i>Porcentaje de Centros Escolares que cuentan con Servicios Sanitarios</i>	<i>Porcentaje de Centros Escolares que cuentan con Servicios Sanitarios</i>	%AP=Numero Centros escolares que cuentan con Servicios Sanitarios / Total de Centros Escolares del departamento	Observación directa, Censo.	Encargado de infraestructura de la DDE o persona designada	Anual	100% de Centros escolares con servicios Sanitarios
21	Numero de Centros Escolares que cuentan con Servicios sanitarios en buen estado	<i>Porcentaje de Centros Escolares que cuentan con Servicios Sanitarios en buen estado</i>	<i>Porcentaje de Centros Escolares que cuentan con Servicios Sanitarios en buen estado</i>	%AP=Numero Centros escolares que cuentan con Servicios Sanitarios <i>en buen estado</i> / Total de Centros Escolares del departamento	Observación directa, Censo.	Encargado de infraestructura de la DDE o persona designada	Anual	100% de Centros escolares con servicios Sanitarios en buen estado

22	Número de CE con Centros de Computo	<i>Cuantifica el número de CE con Centro de cómputo a disposición del estudiantado.</i>	<i>Número de CE con Centro de cómputo a disposición del estudiantado.</i>	NCC=Numero Centros Escolares con Centros de computo a disposición del estudiantado.	Registros del Centro Escolar.	Encargado de planificación o persona designada	Anual	ND
23	Número de CE con Servicios de INTERNET	<i>Cuantifica el número de CE con acceso a INTERNET a disposición del estudiantado.</i>	<i>Número de CE con acceso a INTERNET a disposición del estudiantado.</i>	NCI= <i>Número de CE con acceso a INTERNET a disposición del estudiantado.</i>	Registros del Centro Escolar.	Encargado de planificación o persona designada	Anual	ND
24	Número de CE con Servicios de telefonía.	<i>Cuantifica el número de CE con servicios de telefonía</i>	<i>Número de CE con servicios de telefonía</i>	NCET= <i>Número de CE con servicios de telefonía</i>	Registros del Centro Escolar.	Encargado de planificación o persona designada	Anual	ND
INCLUSIVIDAD / CONTEXTO								
25	Estudiantes en Riesgo de exclusión (dentro de la escuela)	<i>% de estudiantes que trabajan (%ET)</i>	Proporciona la relación entre los estudiantes que trabajan y los estudiantes totales matriculados en el CE	$\%ET = (ETR \times 100) / TE$ en donde: ETR= número estudiantes que laboran TE = Numero total de Estudiantes.	Preguntas o encuesta a estudiantes, Registro de matrícula	Dirección del centro educativo	Semestralmente	Mayor del 10%
26	Distribución de actividad económica de los estudiantes que trabajan	<i>Distribución porcentual de estudiantes que trabajan vrs actividad económica que desarrollan DAEC</i>	Listado de las diferentes actividades económicas que desarrollan los estudiantes y el % de estos que las desarrollan	Preguntas o encuesta a estudiantes	Dirección del centro educativo	Semestralmente	ND	
27	% CE ubicados en zonas controladas por pandillas.	<i>Numero de Centros escolares ubicados en zonas de riesgo dominadas por pandillas</i>	<i>Cuantifica el número de Centros escolares ubicados en zonas de riesgo dominadas por pandilla en relación al total de CE del</i>	<i>NCEPA= (numero de Centros escolares ubicados en zonas de riesgo dominadas por pandillas / Total de CE del departamento)</i>	Registros del CE, caracterización del CE	Dirección del centro educativo y encargado de planificación de la DDE	Anual	ND

			<i>departamento</i>	<i>*100</i>				
28	% CE ubicados en zonas de pobreza extrema	<i>Numero de Centros escolares ubicados en zonas de extrema pobreza</i>	<i>Cuantifica el numero de Centros escolares ubicados en zonas de extrema pobreza en relación al total de CE del departamento</i>	<i>NCEEP= (numero de Centros escolares ubicados en zonas de riesgo dominadas por pandillas / Total de CE del departamento) *100</i>	Registros del CE, caracterización del CE	Dirección del centro educativo y encargado de planificación de la DDE	Anual	ND
PROGRAMAS								
29	Cantidad de días con refrigerio escolar por Centro Escolar.	<i>% de días en los cuales se les proporciona refrigerio escolar a los estudiantes (%REF)</i>	Proporciona información sobre los días lectivos en los cuales se ha proporcionado refrigerio escolar a los estudiantes.	<i>%REF = (DREF *100) /DLET</i> en donde: DREF = número días lectivos en los cuales se les proporciono refrigerio escolar a los estudiantes DLET = total días lectivos transcurridos	Registros de refrigerio escolar. Registros de días lectivos	Dirección del centro educativo	Trimestral	ND
30	CONSOLIDADO DE NUMERO DE Programas insignia implementados en el Centro Escolar INCLUIR EL NOMBRE DE LOS PROGRAMAS	<i>Consolidado de Programas con que cuentan los CE</i>	Registro que proporciona información sobre los programas insignias que están siendo aplicados en los Centros Escolares	Consolidado que muestra los CE del departamento y los programas aplicados a cada uno de ellos	Registros del CE, caracterización del CE	Dirección del centro educativo y encargado de planificación de la DDE	Anual	ND

INDICADORES CONSIDERADOS PARA EL MAPA DE RIESGO:

	Característica a medir	Indicador	Definición del indicador	Fórmula	Fuente de información	Responsable del Indicador	Periodicidad de la medida	Estándar
SISTEMA EDUCATIVO								
1	Sobre edad	<i>% de estudiantes con sobre edad (SE)</i>	Mide la proporción de alumnos y alumnas cuyas edades exceden la edad requerida para el nivel educativo en que se encuentra en relación al total de matriculados	$SE = (EE \times 100) / EM$ en donde: EE = estudiantes que exceden la edad EM = estudiantes matriculados	Registros de estudiantes	Docentes y Dirección del centro educativo	Anualmente	No más del 5%
2	Repetencia	<i>% de estudiantes reprobados (RE)</i>	Mide la proporción de alumnos y alumnas que no alcanzaron la nota mínima para ser promovidos al nivel superior en relación al total de matriculados	$RE = (ER \times 100) / EM$ en donde: ER = estudiantes reprobados EM = estudiantes matriculados	Registros Académicos	Docentes y Dirección del centro educativo	anualmente	No más del 10%
3	Matricula	<i>% estudiantes matriculados por cada nivel (MA)</i>	Mide la proporción del número de alumnos y alumnas que han sido matriculados al inicio del año escolar, en cada nivel educativo	$MA = (EPN \times 100) / TE$ en donde: EPN = No de estudiantes matriculados por c/nivel TE = Numero total de Estudiantes	Registro de matrícula	Dirección del Centro educativo	Anualmente	Mayor o igual de la matrícula del año anterior ($\geq 100\%$)

4	Deserción	<i>Número de estudiantes que han desertado del centro educativo (DES)</i>	Mide la proporción de estudiantes que han desertado del centro educativo en comparación con los matriculados	$DES = (ED \times 100) / EM$ en donde: ED = estudiantes desertores EM = estudiantes matriculados	Controles de asistencia	Docentes y Dirección del Centro Educativo	Trimestralmente	No más del 10%
5	Asistencia del alumnado	<i>% de estudiantes que asisten a clase (%AS)</i>	Mide la proporción de alumnos y alumnas que asisten a clase en el centro educativo en relación al total de los matriculados	$\%AS = (EA \times 100) / EM$ en donde: EA = estudiantes asistentes; y EM = estudiantes matriculados	Registros de asistencia	Docentes y Dirección del centro educativo	Mensualmente	No menos del 90%
DIRECTIVOS / ADMINISTRATIVOS								
6	Profesores impartiendo materias ajenas a su especialidad	<i>Porcentaje de docentes que imparten materias ajenas a su especialidad (NDAE)</i>	Mide la proporción del total de docentes impartiendo materias que no son propias de su especialidad, en relación al total de docentes que laboran en el centro educativo	$NDAE = (DIM \times 100) / TD$ en donde: DIM = No. De docentes que imparten materias ajenas a su especialidad TD = total de docentes del centro educativo	Registros de perfiles de cada maestro y de las asignaturas o grados asignados	Director del Centro Educativo	Anualmente	No más del 10%
7	Formación al profesorado	<i>Cantidad de docentes que han recibido formación (al menos un curso de formación durante el año en curso) (FD)</i>	Proporción del número de docentes que han recibido formación continua, en relación al total de docentes	$FD = (NDF \times 100) / TD$ en donde: NDF = número de docentes con formación en el año en	Registros de información sobre formaciones continuas brindadas a los docentes	Dirección del centro educativo	Semestralmente	No menos del 90% de los docentes con al menos un curso de formación.

				curso TD = total de docentes				
8	Alumnos por docente	<i>Numero de alumnos por docente (ADO)</i>	Proporciona la relación de numero de alumnos por docente.	ADO = TE/ NTD en donde: TE= Numero total de estudiantes, NTD= Numero total de Docentes	Matricula de estudiantes, listado de docentes	Dirección del centro educativo	Anual	ND
9	Planta docente	Numero de docentes requeridos para cubrir la capacidad instalada del Centro Escolar	Expresa el numero de docentes que el CE requiere para cubrir el 100% de las plazas requeridas en el Centro Escolar.	ND = Numero de docentes requeridos en el CE (para cubrir el 100% de la planta docente)- Numero de docentes que laboran en el Centro Escolar	Registros en Centros Escolares o bien en Coordinación de RH en la DDE	Encargado de Desarrollo humano de la DDE o Encargado de Planificación	Anual	
10	Rendimiento por materia (RM) Desagregado por CE, sección, grado Sexos.	<i>% de estudiantes que han alcanzado el promedio de nota que refleja el nivel aceptable de su aprendizaje (%RM)</i>	Mide la proporción de alumnos y alumnas cuyo promedio de notas reflejan el nivel aceptable de sus aprendizajes en relación al total de matriculados	$\%RM_i = (EA \times 100) / EM$ en donde: EA = estudiantes que alcanzan la nota promedio aprobación requerida. EM = estudiantes matriculados	Registros Académicos	Docentes y Dirección del centro educativo	Trimestral Mensual	No menos del 90%
11	Numero de Centros Escolares con infraestructura en mal estado.	<i>Numero de Centros Escolares con infraestructura en mal estado (aulas, dirección u otros)</i>	Número de Centros Escolares con problemas de infraestructura en mal estado	IME=Numero de aulas en mal estado	Observación directa	Encargado de infraestructura de la DDE o persona designada	Semestralmente	100% de infraestructura en buen estado
SERVICIOS								
12	Numero de Centros	<i>Porcentaje de Centros Escolares</i>	<i>Porcentaje de Centros Escolares con servicio</i>	%AP=Numero Centros escolares que poseen	Observación directa,	Encargado de	Anual	100% de Centros

	Escolares que cuentan con agua potable	<i>con servicio de agua potable</i>	<i>de agua potable</i>	servicio de agua potable / Total de Centros Escolares del departamento	Censo.	infraestructura de la DDE o persona designada		escolares con servicios de agua potable
13	Numero de Centros Escolares que cuentan con Servicios sanitarios en buen estado	<i>Porcentaje de Centros Escolares que cuentan con Servicios Sanitarios en buen estado</i>	<i>Porcentaje de Centros Escolares que cuentan con Servicios Sanitarios en buen estado</i>	$\%AP = \frac{\text{Numero Centros escolares que cuentan con Servicios Sanitarios en buen estado}}{\text{Total de Centros Escolares del departamento}}$	Observación directa, Censo.	Encargado de infraestructura de la DDE o persona designada	Anual	100% de Centros escolares con servicios Sanitarios en buen estado
14	Estudiantes en Riesgo de exclusión (dentro de la escuela)	<i>% de estudiantes que trabajan (%ET)</i>	Proporciona la relación entre los estudiantes que trabajan y los estudiantes totales matriculados en el CE	$\%ET = \frac{ETR \times 100}{TE}$ en donde: ETR= número estudiantes que laboran TE = Numero total de Estudiantes.	Preguntas o encuesta a estudiantes, Registro de matrícula	Dirección del centro educativo	Semestralmente	Mayor del 10%
15	% CE ubicados en zonas controladas por pandillas.	<i>Numero de Centros escolares ubicados en zonas de riesgo dominadas por pandillas</i>	<i>Cuantifica el numero de Centros escolares ubicados en zonas de riesgo dominadas por pandilla en relación al total de CE del departamento</i>	$NCEPA = \left(\frac{\text{numero de Centros escolares ubicados en zonas de riesgo dominadas por pandillas}}{\text{Total de CE del departamento}} \right) * 100$	Registros del CE, caracterización del CE	Dirección del centro educativo y encargado de planificación de la DDE	Anual	ND
16	% CE ubicados en zonas de pobreza extrema	<i>Numero de Centros escolares ubicados en zonas de extrema pobreza</i>	<i>Cuantifica el numero de Centros escolares ubicados en zonas de extrema pobreza en relación al total de CE del departamento</i>	$NCEEP = \left(\frac{\text{numero de Centros escolares ubicados en zonas de riesgo dominadas por pandillas}}{\text{Total de CE del departamento}} \right)$	Registros del CE, caracterización del CE	Dirección del centro educativo y encargado de planificación de la DDE	Anual	ND

				<i>*100</i>				
17	CONSOLIDADO DE NUMERO DE Programas insignia implementados en el Centro Escolar INCLUIR EL NOMBRE DE LOS PROGRAMAS	<i>Consolidado de Programas con que cuentan los CE</i>	Registro que proporciona información sobre los programas insignias que están siendo aplicados en los Centros Escolares	Consolidado que muestra los CE del departamento y los programas aplicados a cada uno de ellos	Registros del CE, caracterización del CE	Dirección del centro educativo y encargado de planificación de la DDE	Anual	ND



ANEXO 25: LISTADO DE CENTROS ESCOLARES PARTICIPANTES EN EL PROYECTO (MUESTRA) POR DEPARTAMENTO.

Ahuachapán:

Centros escolares ubicados en zonas urbanas en vulnerabilidad social

1. COMPLEJO EDUCATIVO ANTONIO J. ALFARO
2. COMPLEJO EDUCATIVO PROFESOR PABLO SORIANO URQUILLA
3. INSTITUTO NACIONAL LICENCIADO RENE PORFIRIO OSORIO

Centros escolares ubicados en zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas

4. CENTRO ESCOLAR CANTON PLATANARES
5. CENTRO ESCOLAR LEOPOLDO MAYEN TORRES
6. COMPLEJO EDUCATIVO GARITA PALMERA
7. COMPLEJO EDUCATIVO CANTON LAS POZAS
8. CENTRO ESCOLAR CANTON SAN JUAN
9. CENTRO ESCOLAR CASERIO NUEVO AMANECER CANTON PALO PIQUE
10. CENTRO ESCOLAR CASERIO LAS CUREÑAS CANTON LOS TOLES (Sustituye al C.E. Fabio Morán)
11. CENTRO ESCOLAR CASERIO LAGUNA VERDE CANTON PALO VERDE (sustituye a la C.E. Gral. Fco. Menéndez)
12. CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL CORTEZ
13. CENTRO ESCOLAR ABEL WILFREDO VELASCO

Centros escolares que desarrollan el modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno, sistemas integrados de Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno y escuelas de educación especial.

Escuelas inclusivas de tiempo pleno

14. CENTRO ESCOLAR PRIMERO DE JULIO DE 1823.
15. COMPLEJO EDUCATIVO CANTON EL ZAPOTE.
16. CENTRO ESCOLAR CANTON PALO VERDE.
17. CENTRO ESCOLAR CANTON PEPENANCE.
18. CENTRO ESCOLAR CANTON EL ROSARIO.

Centros escolares de educación especial

19. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL DE AHUACHAPAN
20. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL DE ATQUIZAYA

Centros escolares del sistema regular que cuentan con secciones de Aulas de Apoyo.

21. CENTRO ESCOLAR RICARDO TRIGUEROS DE LEÓN
22. CENTRO ESCOLAR MANUEL ALVAREZ MAGAÑA
23. CENTRO ESCOLAR JUAN DE DIOS DEL CID
24. CENTRO ESCOLAR ALFREDO ESPINO

Centros escolares de educación inicial y parvularia.

25. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA MARIA SALAZAR VIUDA DE MAGAÑA.
26. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA DE ATACO.
27. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA PROFESOR ISIDRO ALFONSO MAGAÑA.
28. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA REPUBLICA DE ALEMANIA.
29. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA CORDELIA AVALOS DE LABOR

Santa Ana:

Centros escolares ubicados en zonas urbanas en vulnerabilidad social

30. CENTRO ESCOLAR COLONIA QUIÑONEZ
31. CENTRO ESCOLAR BENITO JUAREZ
32. CENTRO ESCOLAR EL CONGO
33. COMPLEJO EDUCATIVO SAN LUIS LA PLANTA
34. CENTRO ESCOLAR FLORINDA B. GONZALEZ
35. CENTRO ESCOLAR LOTIFICACION SAN MAURICIO
36. CENTRO ESCOLAR INSA
37. CENTRO ESCOLAR SALVADOR MARTINEZ FIGUEROA
38. CENTRO ESCOLAR SANTA ANA CALIFORNIA

Centros escolares ubicados en zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas

39. COMPLEJO EDUCATIVO FE Y ALEGRIA LA MERCED
40. CENTRO ESCOLAR CANTON PLANES DE LA LAGUNA
41. CENTRO ESCOLAR CASERIO EL CHAGUITON, C/ PALO GALAN

Centros escolares que desarrollan el modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno, sistemas integrados de Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno y escuelas de educación especial.

Sistema Integrado de Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno

42. CENTRO ESCOLAR DOCTOR ALBERTO LUNA
43. CENTRO ESCOLAR TOMAS MEDINA
44. CENTRO ESCOLAR CASERIO LAS CASITAS, CANTON SANTO TOMAS
45. CENTRO ESCOLAR LOTIFICACION EL ROSARIO, C/ LOS AMATES

Centros escolares con directores formadores

46. COMPLEJO EDUCATIVO CANTON EL COCO
47. COMPLEJO EDUCATIVO MANUEL MONEDERO
48. CENTRO ESCOLAR JUAN JOSE BERNAL
49. CENTRO ESCOLAR SALOMON CAÑAS

Centros escolares de educación especial.

50. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL ELISA ALVAREZ DE DIAZ
51. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL CHALCHUAPA
52. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL DE METAPAN
53. CENTRO ESCOLAR PARA SORDOS DE SANTA ANA

Centros escolares en contextos de encierro

54. C.E "ARTURO AMBROGI"
55. C.E "MARCO RENE REVELO"

Centros escolares de educación inicial y parvularia

56. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA DE EL CONGO
57. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA GABRIELA MISTRAL
58. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA PROFESORA MARIA ELVIRA SIFONTES
59. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA PRESBITERO MATIAS ROMERO
60. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA SAN RAFAEL
61. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA SOR JUANA INES DE LA CRUZ

- 62. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA COATEPEQUE
- 63. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA JOSEFINA GUERRA VIUDA DE LINARES
- 64. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA GUARDERIA MUNICIPAL
- 65. PARVULARIA SANTA ANA
- 66. PARVULARIA GUARDERIA Y REFUGIO INFANTIL

LA UNIÓN:

Centros escolares ubicados en zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas

- 67. CENTRO ESCOLAR CASERIO EL SALITRE , C/ HUERTAS VIEJAS
- 68. CENTRO ESCOLAR " HACIENDA SAN RAMON, C/ LLANO DE LOS PATOS"
- 69. CENTRO ESCOLAR " CANTON AGUA CALIENTE "
- 70. CENTRO ESCOLAR " CANTON SAN CARLOS "
- 71. CENTRO ESCOLAR " CANTON NUEVA GUADALUPE "
- 72. CENTRO ESCOLAR CANTON SALALAGUA
- 73. CENTRO ESCOLAR " CANTON EL SOCORRO"
- 74. CENTRO ESCOLAR " CANTON EL FARITO "
- 75. CENTRO ESCOLAR CASERIO EL ZAPOTE , CANTON GUAJINIQUIL
- 76. CENTRO ESCOLAR CENTRO ESCOLAR CAS. MINITAS, C/ TALPETATE
- 77. INSTITUTO NACIONAL " LA UNION "
- 78. COMPLEJO EDUCATIVO " DE POLOROS "
- 79. CENTRO ESCOLAR " CANTON ISLA DE CONCHAGUITA"
- 80. CENTRO ESCOLAR CASERIO LA MONTAÑITA , C/ AGUA FRIA

Centros escolares de educación especial.

- 81. CENTRO ESCOLAR " DE SAN ALEJO "
- 82. CENTRO ESCOLAR " GREGORIO ALVAREZ NUÑEZ "

Centros escolares de educación inicial y parvularia

- 83. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA " DE SAN ALEJO"
- 84. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA " MARIA LUISA MARCIA "
- 85. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA " SANTA ROSA DE LIMA "
- 86. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA " DE NUEVA ESPARTA "
- 87. ESCUELA EDUCACION PARVULARIA " DE PASAQUINA "
- 88. COMPLEJO EDUCATIVO " DE LISLIQUE "

Sistema Integrado de Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno

- 89. CENTRO ESCOLAR " DUCADO DE LUXEMBURGO "
- 90. CENTRO ESCOLAR " EL CARMEN "
- 91. CENTRO ESCOLAR " MIRTALA YANEZ DE JIMENEZ "

SAN MIGUEL:

Centros escolares ubicados en zonas urbanas con vulnerabilidad social.

- 92. CENTRO ESCOLAR JULIAN APARICIO
- 93. CENTRO ESCOLAR NUEVO EDEN DE SAN
- 94. INSTITUTO NACIONAL ISIDRO MENENDEZ
- 95. CENTRO ESCOLAR CIUDAD JARDIN N° 3
- 96. CENTRO ESCOLAR FE Y ALEGRIA

97. CENTRO ESCOLAR UNION PANAMERICANA
98. CENTRO ESCOLAR PABLO J. AGUIRRE
99. CENTRO ESCOLAR PARAISO REAL
100. CENTRO ESCOLAR GUILLERMO DE JESÚS RAMÍREZ CARRANZA
101. CENTRO ESCOLAR CATOLICO SANTA SOFIA

Centros escolares ubicados en zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas

102. CENTRO ESCOLAR CANTON PLANES DE SANTA LUCIA
103. CENTRO ESCOLAR CANTON PRIMAVERA
104. CENTRO ESCOLAR CARLOS ALBERTO BORGONOVO POHL
105. CENTRO ESCOLAR SALVADOR MAGAÑA (sede de 2 redes)
106. CENTRO ESCOLAR MANUEL JOSE ARCE
107. CENTRO ESCOLAR CANTON EL PAPALON (sede de 2 redes)
108. CENTRO ESCOLAR CASERIO LAS PALMERAS
109. CENTRO ESCOLAR CANTON EL JOBO
110. CENTRO ESCOLAR CASERIO CASAS DE LADRILLO, C/ SAN ANTONIO
111. CENTRO ESCOLAR CANTON MANAGUARA
112. CENTRO ESCOLAR CASERIO LOS VILLACORTA, CANTON SANTA ROSA
113. CENTRO ESCOLAR CANTON CANDELARIA
114. CENTRO ESCOLAR CASERIO SAN DIEGUITO
115. CENTRO ESCOLAR CASERIO OLOMEGUITA, CANTON LA ESTRECHURA

Centros escolares que desarrollan el modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno, sistemas integrados de Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno y escuelas de educación especial.

Escuelas inclusivas de tiempo pleno

116. CENTRO ESCOLAR DOCTOR RAFAEL SEVERO LOPEZ
117. CENTRO ESCOLAR CANTON SAN JOSE GUALOSO
118. CENTRO ESCOLAR INGENIERO ANTONIO MEJIA
119. COMPLEJO EDUCATIVO SOR CECILIA SANTILLANA AHUACTZIN

Centros escolares de educación especial.

120. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL DE LA COLONIA SANTA INES
121. ESCUELA DE EDUCACIÓN ESPECIAL LICENCIADA ELDA OFELIA CAMPOS DE CASTELLON
122. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL DE SAN MIGUEL

Centros escolares del sistema regular que cuentan con secciones de educación especial.

123. CENTRO ESCOLAR "DAVID J. GUZMAN"
124. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA "SAN JOSE"

Centros escolares de educación inicial y parvularia.

125. CENTRO ESCOLAR CASERIO LA CEIBA
126. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA FEDERICO FROEBEL
127. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA PROFESORA GRACIELA FLORES VIUDA DE GRIMALDI
128. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA DE CIUDAD BARRIOS

- 129. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA MANUEL DE JESUS ZELAYA
- 130. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA DE CHAPELTIQUE
- 131. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA DE CHIRILAGUA
- 132. CENTRO ESCOLAR CANTON CALLE NUEVA

CUSCATLÁN:

Centros escolares ubicados en zonas urbanas en vulnerabilidad social

- 133. COMPLEJO EDUCATIVO JOSE MARIA LEMUS P. (Moisés Miranda Garay, 05)
- 134. CENTRO ESCOLAR GENERAL TOMAS REGALADO (David Navidad, 08)
- 135. CENTRO ESCOLAR INGENIERO CARLOS ARMANDO VELASQUEZ SERRANO (Manuel Antonio Bolaños, 07-09)
- 136. CENTRO ESCOLAR DE SANTA CRUZ ANALQUITO (Jorge Alberto Sánchez, 07-01)

Centros escolares ubicados en zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas

- 137. CENTRO ESCOLAR CANTON SAN JOSE (Teresa de Jesús González, 07-02)
- 138. CENTRO ESCOLAR 13 DE FEBRERO DE 2001 (Jorge Alberto Sánchez)
- 139. CENTRO ESCOLAR COMUNIDAD BOSQUES DE PERULAPIA (Manuel Antonio Bolaños)
- 140. CENTRO ESCOLAR CANTON SAN MARTIN (Moisés Miranda Garay)
- 141. CENTRO ESCOLAR CANTON SAN AGUSTIN (Jorge Alberto Sánchez)
- 142. CENTRO ESCOLAR CANTON COPAPAYO (Mauricio Huberto Aguilar, 07-11)
- 143. CENTRO ESCOLAR CANTON BARRIO ABAJO (Jorge Alberto Sánchez)

Centros escolares que desarrollan el modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno, sistemas integrados de Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno y escuelas de educación especial.

Escuelas inclusivas de tiempo pleno

- 144. CENTRO ESCOLAR FLORENCIA RIVAS (Norma E. Díaz, 07-04)
- 145. COMPLEJO EDUCATIVO CASERIO LOS ALMENDROS, CANTON EL ZAPOTE (William Rodas, 07-12)
- 146. COMPLEJO EDUCATIVO GRAL. FCO. MENÉNDEZ (Roberto Gámez Molina, 07-07)
- 147. CENTRO ESCOLAR CANTÓN ÁNIMAS (Manuel Bolaños)
- 148. COMPLEJO EDUCATIVO RAFAEL CABRERA (Jorge Sánchez)

Centros escolares de educación especial.

- 149. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL GENERAL ADOLFO O.BLANDON. (Rosa Amelia Alvarado Miranda, 07-03)
- 150. CENTRO ESCOLAR PARA SORDOS DE COJUTEPEQUE (Rosa Amelia Alvarado)

Centros escolares de educación inicial y parvularia.

- 151. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA CANTON EL ESPINO
- 152. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA MARIA BEDOYA AGUILAR
- 153. ESCUELA DE EDUCACIÓN PARVULARIA MIRIAM NORA DE PÉREZ
- 154. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA SAN JOSE GUAYABAL

- 155. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA SANTA CRUZ ANALQUITO
- 156. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA TENANCINGO
- 157. ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA SAN BARTOLOME PERULAPIA
- 158. COMPLEJO EDUCATIVO DR. GMO. MANUEL UNGO
- 159. CENTRO ESCOLAR DOCTOR ANDRES GONZALO FUNES

LA PAZ:

Centros escolares ubicados en zonas urbanas en vulnerabilidad social

- 160. CENTRO ESCOLAR DOCTOR HERMOGENES ALVARADO PADRE
- 161. COMPLEJO EDUCATIVO PROFESOR CARLOS LOBATO
- 162. COMPLEJO EDUCATIVO SAN FRANCISCO

Centros escolares ubicados en zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas

- 163. COMPLEJO EDUCATIVO REYNALDO PADILLA
- 164. CENTRO ESCOLAR CANTON DULCE NOMBRE
- 165. CENTRO ESCOLAR DE SUECIA
- 166. CENTRO ESCOLAR JOSE LUIS DOMINGUEZ ORELLANA
- 167. CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL CHINGO
- 168. CENTRO ESCOLAR CASERÍO EL RANCHON

Centros escolares que desarrollan el modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno, sistemas integrados de Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno y escuelas de educación especial.

Escuelas inclusivas de tiempo pleno

- 169. CENTRO ESCOLAR PROFESOR IRENEO DE LEON
- 170. CENTRO ESCOLAR MANUELA MINERO DE MEJIA
- 171. CENTRO ESCOLAR PROFESOR RAFAEL OSORIO HIJO
- 172. CENTRO ESCOLAR CATOLICO NUESTRA SEÑORA DE LA PAZ
- 173. CENTRO ESCOLAR LOTIFICACIÓN COMALAPA

Centros escolares de educación especial.

- 174. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL DE ZACATECOLUCA

Centros escolares del sistema regular que cuentan con secciones de educación especial.

- 175. CENTRO ESCOLAR CANTÓN SANTA CRUZ LOMA
- 176. COMPLEJO EDUCATIVO "CANTON GUADALUPE LA ZORRA"

Centros escolares en contextos de encierro

- 177. C.E. CANTÓN EL ESPINO ABAJO

SAN VICENTE

Centros escolares ubicados en zonas urbanas en vulnerabilidad social

- 178. COMPLEJO EDUCATIVO MARCELINO GARCÍA FLAMENCO
- 179. INSTITUTO NACIONAL DOCTOR SARBELIO NAVARRETE
- 180. CENTRO ESCOLAR DR. DARÍO GONZÁLEZ

Centros escolares ubicados en zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas

181. CENTRO ESCOLAR CANTON EL TORTUGUERO
182. CENTRO ESCOLAR CANTÓN EL REBELDE
183. CENTRO ESCOLAR CASERIO SAN BARTOLO , C/ SAN CARLOS LEMPA
184. CENTRO ESCOLAR CANTON SANTA BARBARA
185. CENTRO ESCOLAR CASERIO LA CEBADIA, C/ SAN FRANCISCO
186. CENTRO ESCOLAR CASERIO ISLA DE MONTE CRISTO.

Centros escolares que desarrollan el modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno, sistemas integrados de Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno y escuelas de educación especial.

Escuelas inclusivas de tiempo pleno.

187. CENTRO ESCOLAR CONCEPCION DE MARIA
188. CENTRO ESCOLAR CASERIO SANTA PAULA, CANTON SAN NICOLAS
189. CENTRO ESCOLAR CANTON SAN BENITO PIEDRA GORDA
190. CENTRO ESCOLAR CANTON LLANOS DE ACHICHILCO
191. COMPLEJO EDUCATIVO CANTON LA LABOR

Centros escolares de educación especial.

192. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL DE SAN VICENTE.

Centros escolares en contextos de encierro

193. C.E " PROF. JUSTO CARDOZA"

CABAÑAS:

Centros escolares ubicados en zonas urbanas en vulnerabilidad social

194. CENTRO ESCOLAR BERNARDO PERDOMO
195. CENTRO ESCOLAR ANTONIA VELASCO
196. INSTITUTO NACIONAL DE SENSUNTEPEQUE
197. CENTRO ESCOLAR FERMIN VELASCO
198. INSTITUTO CATOLICO KAROL WOJTYLA
199. CENTRO ESCOLAR CATOLICO ARCANGEL SAN MIGUEL

Centros escolares ubicados en zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas

200. CENTRO ESCOLAR CASERIO LAS VEGAS
201. CENTRO ESCOLAR CANTON SANTA BARBARA
202. CENTRO ESCOLAR CANTÓN SAN BENITO
203. CASERIO EL ZOPE CANTÓN AZACUALPA

Centros escolares que desarrollan el modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno, sistemas integrados de Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno y escuelas de educación especial.

Escuelas inclusivas de tiempo pleno

204. CENTRO ESCOLAR JERONIMO ABARCA
205. CENTRO ESCOLAR SOR HENRIQUEZ
206. CENTRO ESCOLAR CASERIO MONTECRISTO C/ EL RINCON
207. CENTRO ESCOLAR DE SAN ISIDRO

Centros escolares de educación especial.

208. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL SRA.PATRICIA VASQUEZ DE AMAYA

209. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL DE ILOBASCO

Centros escolares en contextos de encierro

- 210. C.E. "LIC. MANUEL MÉNDEZ
- 211. C.E " DR. LUCIO ALVARENGA"
- 212. C.E. SENDERO DE LIBERTAD

CHALATENANGO

Centros escolares ubicados en zonas urbanas en vulnerabilidad social.

- 213. CENTRO ESCOLAR 22 DE JUNIO
- 214. CENTRO ESCOLAR JULIO ENRIQUE ÁVILA
- 215. CENTRO ESCOLAR DE NOMBRE DE JESUS
- 216. INSTITUTO NACIONAL DE EL PARAÍSO

Centros escolares ubicados en zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas.

- 217. CENTRO ESCOLAR CANTON PETAPAS
- 218. CENTRO ESCOLAR CANTON EL ROSARIO
- 219. CENTRO ESCOLAR CANTON EL GRAMAL
- 220. CENTRO ESCOLAR CANTÓN LOS NARANJOS)
- 221. CENTRO ESCOLAR CANTÓN AGUA FRÍA
- 222. CENTRO ESCOLAR CASERIO QUESERITA, CANTON EL ENCUMBRADO
- 223. CENTRO ESCOLAR CASERIO LA TORERONA,
- 224. CENTRO ESCOLAR CASERIO LAS ARADAS C/ PATAMERA

Centros escolares que desarrollan el modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno, sistemas integrados de Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno y escuelas de educación especial.

Escuelas inclusivas de tiempo pleno.

- 225. CENTRO ESCOLAR MIGUEL ELIAS GUILLEN
- 226. CENTRO ESCOLAR CANTON ARRACAOS
- 227. CENTRO ESCOLAR PROFESOR FRANCISCO MORAN
- 228. CENTRO ESCOLAR CANTON GUARJILA
- 229. CENTRO ESCOLAR SAN JOSE LAS FLORES
- 230. CENTRO ESCOLAR CANTON EL TABLON
- 231. CENTRO ESCOLAR CONCEPCIÓN QUEZALTEPEQUE
- 232. CENTRO ESCOLAR SALARRUÉ

Centros escolares de educación especial.

- 233. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL DE CHALATENANGO

Centros escolares en contextos de encierro

- 234. C.E. "Dr. Manuel Enrique Araujo"

LA LIBERTAD

Centros escolares ubicados en zonas urbanas en vulnerabilidad social.

- 235. INSTITUTO NACIONAL JOSE RIVERA CAMPOS
- 236. CENTRO ESCOLAR JARDINES DE LA SABANA
- 237. CENTRO ESCOLAR NATALIA LOPEZ
- 238. CENTRO ESCOLAR GUILLERMO SCHMIDT

- 239. CENTRO ESCOLAR JOSE MARIA CACERES
- 240. CENTRO ESCOLAR CANTON GUADALUPE
- 241. INSTITUTO NACIONAL DE ZARAGOZA
- 242. CENTRO ESCOLAR COMUNIDAD LOS CEDROS
- 243. CENTRO ESCOLAR CATÓLICO MONSEÑOR OSCAR ARNULFO ROMERO

Centros escolares ubicados en zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas.

- 244. CENTRO ESCOLAR CANTON LA REFORMA
- 245. CENTRO ESCOLAR CANTON EL BOTONCILLAL
- 246. COMPLEJO EDUCATIVO JOSE SIMEON CAÑAS
- 247. CENTRO ESCOLAR CANTON SAN SEBASTIAN
- 248. CENTRO ESCOLAR CASERIO COMUNIDAD CORINTO N°1 Y 2, C/ SAN FRANCISCO
- 249. CENTRO ESCOLAR AMIGOS DEL VOLCÁN
- 250. CENTRO ESCOLAR ARTURO GOMEZ
- 251. CENTRO ESCOLAR CANTON EL PALOMAR
- 252. CENTRO ESCOLAR CASERIO COLONIA LAS DELICIAS, C/ MOGOTES
- 253. CENTRO ESCOLAR CASERIO HACIENDA SAN ALFONSO
- 254. CENTRO ESCOLAR CASERIO HACIENDA CORINTO, CANTON SAN FRANCISCO HACIENDA CORINTO
- 255. CENTRO ESCOLAR CANTON EL ZAITE
- 256. CENTRO ESCOLAR CASERIO EL CORRALITO
- 257. CENTRO ESCOLAR CASERIO EL PITAL CANTON ENTRE RIOS
- 258. CENTRO ESCOLAR CASERIO CACHO DE ORO

Centros escolares que desarrollan el modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno, sistemas integrados de Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno y escuelas de educación especial.

Escuelas inclusivas de tiempo pleno.

- 259. CENTRO ESCOLAR HACIENDA FLORENCIA
- 260. CENTRO ESCOLAR CASERIO EL ALMENDRO
- 261. CENTRO ESCOLAR CASERIO SAN JORGE CANTON OBRAJE NUEVO
- 262. CENTRO ESCOLAR CATOLICO INMACULADA CONCEPCION
- 263. CENTRO ESCOLAR CANTON SANTA LUCIA
- 264. CENTRO ESCOLAR EDUARDO GUIROLA
- 265. CENTRO ESCOLAR CANTON EL BARILLO

Centros escolares de educación especial.

- 266. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL ROTARIA DE NUEVA SAN SALVADOR
- 267. CENTRO ESCOLAR DIVINO NIÑO

Centros escolares en contextos de encierro

- 268. C.E "Prof. Alberto Masferrer"

SAN SALVADOR

Centros escolares ubicados en zonas urbanas en vulnerabilidad social

- 269. CENTRO ESCOLAR MODESTO BARRIOS
- 270. CENTRO ESCOLAR LICENCIADO ALFREDO FELIX CRISTIANI BURKARD

271. CENTRO ESCOLAR PROFESORA ANGELA DE JESUS HERNANDEZ DE ROMERO
272. CENTRO ESCOLAR DOCTOR DOROTEO VASCONCELOS
273. CENTRO ESCOLAR DOCTOR ARTURO ROMERO
274. CENTRO ESCOLAR COLONIA SANTA LUCIA
275. CENTRO ESCOLAR VEINTIDOS DE JUNIO
276. CENTRO ESCOLAR GENERAL FRANCISCO MORAZAN
277. INSTITUTO NACIONAL DE SAN MARCOS
278. CENTRO ESCOLAR COLONIA SAN ANTONIO
279. CENTRO ESCOLAR DOMINGO FAUSTINO SARMIENTO
280. CENTRO ESCOLAR COLONIA ROSA LINDA
281. CENTRO ESCOLAR SAN ANTONIO ABAD
282. CENTRO ESCOLAR SALVADOR MUGDAN
283. COMPLEJO EDUCATIVO REPUBLICA DEL BRASIL
284. CENTRO ESCOLAR REPUBLICA DEL ECUADOR
285. INSTITUTO NACIONAL SIMON BOLIVAR
286. COMPLEJO EDUCATIVO MONTES DE SAN BARTOLO IV
287. CENTRO ESCOLAR RAFAELA SOTOMAYOR DE ALARCIA
288. CENTRO ESCOLAR REPUBLICA DE COREA
289. CENTRO ESCOLAR COLONIA GUAYACAN
290. CENTRO ESCOLAR LEONARDO AZCUNAGA
291. CENTRO ESCOLAR COLONIA SANTA MARGARITA
292. COMPLEJO EDUCATIVO CATOLICO NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
293. CENTRO ESCOLAR CATOLICO FE Y ALEGRIA

Centros escolares ubicados en zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas

294. CENTRO ESCOLAR CANTON BARBA RUBIA
295. CENTRO ESCOLAR CANTON SAN ISIDRO
296. CENTRO ESCOLAR CANTON PANCHIMALQUITO

Centros escolares que desarrollan el modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno, sistemas integrados de Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno y escuelas de educación especial.

Escuelas inclusivas de tiempo pleno.

297. CENTRO ESCOLAR JOHN F. KENNEDY
298. CENTRO ESCOLAR REPUBLICA DE PANAMA
299. CENTRO ESCOLAR REPUBLICA DE GUATEMALA
300. CENTRO ESCOLAR REPUBLICA DE ALEMANIA
301. CENTRO ESCOLAR DISTRITO ITALIA
302. CENTRO ESCOLAR OBLATAS AL DIVINO AMOR
303. CENTRO ESCOLAR CANTON SAN BARTOLO
304. CENTRO ESCOLAR CONFEDERACION SUIZA
305. CENTRO ESCOLAR AGUSTIN LINARES
306. CENTRO ESCOLAR CANTON SAN CRISTOBAL
307. COMPLEJO EDUCATIVO DOCTOR ORLANDO DE SOLA

Centros escolares de educación especial.

308. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL DEL CENTRO DE CAPACITACION LABORAL EL PROGRESO
309. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL DEL BARRRIO SAN JACINTO
310. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL DE MEJICANOS

- 311. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL CATOLICA PADRE VITO GUARATO
- 312. ESCUELA DE EDUCACIÓN ESPECIAL REINALDO BORJA PORRAS
- 313. ASOCIACION PRO-HOGAR PERMANENTE DE PARALISIS CEREBRAL ROBERTO CALLEJAS MONTALVO
- 314. CENTRO ESCOLAR LICDA. GRICELDA ZELEDÓN
- 315. CENTRO ESCOLAR PARA CIEGOS EUGENIA VDA DE DUEÑAS
- 316. ESCUELA DE EDUCACIÓN ESPECIAL INSTITUTO SALVADOREÑO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL

Centros escolares del sistema regular que cuentan con secciones de educación especial.

- 317. CENTRO ESCOLAR CATOLICO "SAN PATRICIO"

Centros escolares en contextos de encierro

- 318. C.E. ANA ELEONORA ROOSEVELT
- 319. C.E " GRAL. FRANCISCO MENENDEZ "
- 320. C.E. 4 DE OCTUBRE 2007
- 321. C.E. ARTESANOS DEL FUTURO
- 322. C.E. JON CORTINA
- 323. C.E. ROSA VIRGINIA PELLETIER

Morazán

Centros escolares ubicados en zonas urbanas en vulnerabilidad social

- 324. COMPLEJO EDUCATIVO GENERAL MANUEL JOSE ARCE
- 325. CENTRO ESCOLAR UNION PANAMERICANA

Centros escolares ubicados en zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas.

- 326. CENTRO ESCOLAR ASENTAMIENTO SANTA BARBARA, CANTON SAN MARCOS
- 327. CENTRO ESCOLAR ALBERTO GUZMAN MEJIA
- 328. CENTRO ESCOLAR CASERIO LOS MORENO, CANTON CORRALITO
- 329. CENTRO ESCOLAR CASERIO EL VOLCAN, CANTON MAIGUERA GUATAJIAGUA MORAZAN
- 330. CENTRO ESCOLAR CASERIO LOS GUEVARA CANTON MAIGUERA
- 331. CENTRO ESCOLAR CASERIO JOYA DEL TALCHIGA, CANTON CASA BLANCA

Centros escolares que desarrollan el modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno, sistemas integrados de Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno y escuelas de educación especial.

Escuelas inclusivas de tiempo pleno.

- 332. CENTRO ESCOLAR LICENCIADO JUAN JOSE GUZMAN
- 333. CENTRO ESCOLAR SAN FRANCISCO GOTERA
- 334. CENTRO ESCOLAR MARCELINO GARCIA FLAMENCO
- 335. CENTRO ESCOLAR HENRY ORTIZ

Centros escolares de educación especial.

- 336. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL SAN FRANCISCO DE ASIS

Centros escolares en contextos de encierro

- 337. C.E "Prof. Samuel Cordova"

USULUTÁN

Centros escolares ubicados en zonas urbanas en vulnerabilidad social

- 338. CENTRO ESCOLAR FERNANDO PORTILLO
- 339. CENTRO ESCOLAR RAMIRO MARTINEZ PINEDA
- 340. CENTRO ESCOLAR PROFESOR SAUL FLORES
- 341. CENTRO ESCOLAR DOCTOR ENRIQUE MAGAÑA MENENDEZ
- 342. CENTRO ESCOLAR JACQUELINE KENNEDY
- 343. CENTRO ESCOLAR MIGUEL GUEVARA
- 344. INSTITUTO NACIONAL DE SANTIAGO DE MARIA
- 345. CENTRO ESCOLAR PROFESOR LISANDRO AREVALO
- 346. INSTITUTO NACIONAL DE NUEVA GRANADA
- 347. CENTRO ESCOLAR CATOLICO MADRE MARIA AURORA

Centros escolares ubicados en zonas rurales distantes, de difícil acceso e islas

- 348. CENTRO ESCOLAR CANTON JOCOMONTIQUE
- 349. CENTRO ESCOLAR JUAN PARADA TORRES
- 350. CENTRO ESCOLAR CANTON CAULOTE
- 351. CENTRO ESCOLAR CANTON SANTA ANITA
- 352. CENTRO ESCOLAR CANTON LEPAZ
- 353. CENTRO ESCOLAR CANTON SAN JOSE
- 354. CENTRO ESCOLAR CANTON EL DELIRIO
- 355. CENTRO ESCOLAR CANTON POTRERO DE JOCO
- 356. CENTRO ESCOLAR CANTON SAN JUAN DEL GOZO (C.E. José Ramón Barahona)
- 357. CENTRO ESCOLAR CANTON AZACUALPIA DE GUALCHO
- 358. CENTRO ESCOLAR CANTON AZACUALPIA DE JOCO
- 359. CENTRO ESCOLAR CASERIO CUATRO PUERTAS C/ AZACUALPIA DE JOCO
- 360. CENTRO ESCOLAR CANTON EL AMATILLO
- 361. CENTRO ESCOLAR CASERIO LOMA GRANDE
- 362. CENTRO ESCOLAR CANTON PALOMIA DE GUALCHO
- 363. CENTRO ESCOLAR CANTON EL CARRIZAL
- 364. CENTRO ESCOLAR CANTON LAS LLAVES
- 365. CENTRO ESCOLAR CASERIO HACIENDA DE JOCO
- 366. CENTRO ESCOLAR CASERIO EL CONGO, CANTON LA ANCHILA DE LA JURIDICCION DE CONCEPCION BATRES
- 367. CENTRO ESCOLAR CASERIO NUEVO GUALCHO, C/ AZACUALPIA
- 368. CENTRO ESCOLAR CASERIO EL ZOPE
- 369. CENTRO ESCOLAR CASERIO EL SALAMAR
- 370. CENTRO ESCOLAR CASERIO EL TULAR, C/ CORRAL DE MULAS

Centros escolares que desarrollan el modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno, sistemas integrados de Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno y escuelas de educación especial.

Escuelas inclusivas de tiempo pleno.

- 371. CENTRO ESCOLAR SANTIAGO ORELLANA ZELAYA
- 372. CENTRO ESCOLAR JOSE AMADEO CEDILLOS
- 373. CENTRO ESCOLAR ANITA GUERRERO
- 374. CENTRO ESCOLAR CATOLICO SANTA GEMA

Centros escolares de educación especial.

- 375. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL DE USULUTAN
- 376. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL MARIA ESPERANZA ESCOBAR VDA.DE GUANDIQUE
- 377. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL MONSEÑOR RODRIGO ORLANDO CABRERA
- 378. ESCUELA DE EDUCACION ESPECIAL DE JUCUAPA

Centros escolares en contextos de encierro

- 379. C.E "Rodolfo Gimenez Barrios"
- 380. C.E "Lic. Carlos Wilfredo Mejia"



ANEXO 26: EJEMPLO DE PLAN DE MEJORA REALIZADO POR PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE.



DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN SAN VICENTE

EQUIPO DE MEJORA DE LA DDES

ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN Y MEJORA EN RESULTADOS EN LOS CLIENTES

UNIVERSITAS
Miguel
Integran:
Hernández

Licda. Ana Miriam Ayala de Molina
Prof. José Roberto Ticas
Sra. Marina del Transito Barillas
Sr. Alexis Amadeus Montano Valladares
Srita. Melisa Eugenia Portillo
Licdo. José Roberto Zaldívar
Licda. María Guadalupe de Echavarría
Licda. Yanira Iveth Pérez García

Octubre, de 2010

PLAN DE MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO

I. Introducción

El plan de mejoras es un instrumento que permite identificar y jerarquizar las acciones factibles para subsanar las principales debilidades. Además, se constituye en el insumo básico para construir el plan de acción o plan operativo. El plan de acción integra la decisión estratégica sobre los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos y las tareas que deben desarrollarse para que sean traducidos en una mejor oferta de servicio. La implementación de este plan requiere el respaldo y el compromiso de todos los responsables que, de una u otra forma, tengan relación con el programa. Dicho plan, además de servir de guía para la organización de los aspectos a mejorar, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar.

Un plan de acción elaborado de una manera organizada, que prioriza y planifica las acciones de mejora, y que asegura su implementación y seguimiento, garantiza el incremento de la calidad del servicio para que sea claramente percibida por la comunidad educativa y la sociedad en general.

II. Objetivos del plan de acción

Para la elaboración del plan de acción, se requiere establecer los objetivos que se propone alcanzar y planear las tareas necesarias para conseguirlos. Como objetivos generales se pueden establecer:

1. Asegurar la calidad del servicio.
2. Diseñar las acciones viables que apunten a mejorar las debilidades identificadas en el proceso de autoevaluación en los resultados en los clientes como: que no se ha investigado ni identificado cuales son los aspectos significativos y su importancia relativa para lograr la satisfacción de nuestros clientes; así como también no se ha preguntado periódicamente la satisfacción de nuestros usuarios mediante herramientas que nos permitan conocer las inquietudes de nuestros clientes.
3. Definir las acciones que contribuyan a mantener y potenciar las fortalezas observadas en el proceso, en cada uno de los factores analizados.

Teniendo en cuenta la visión y la visión de esta Dirección Departamental, el equipo o comité de mejora en la autoevaluación presenta a los responsables de cada unidad el plan de acción que deberá implementarse en la prestación de cada uno de los servicios; las acciones propuestas.

III. Metodología

Finalizado el proceso de autoevaluación en el criterio de Resultados en los clientes, se obtiene como resultado la calificación de todos los aspectos, características y factores, lo cual permite identificar una serie de fortalezas (F) y debilidades (D). De esta forma, el plan de acción es un documento cuya construcción se ha iniciado con la autoevaluación y culmina luego de la incorporación de sus recomendaciones.

1. Identificar las debilidades (D) y las fortalezas (F)

Una vez realizado el proceso de autoevaluación, el comité de autoevaluación ha identificado unas debilidades y fortalezas en relación con los resultados en los clientes. Para tal propósito se estipula este criterio cuya calificación no supere 2 puntos de la escala seleccionada se consideren debilidades; mientras que aquellos cuya calificación sobrepase el 3 puntos se traten como fortalezas.

Es prudente observar que esta lista, registrada en la Tabla 1, debe realizarse para cada uno de los factores del modelo de autoevaluación que contribuye a realizar la primera aproximación a un plan de acción.

Tabla 1. Identificación de debilidades y fortalezas para cada factor.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
No se realiza investigación e identificación de los aspectos significativos y su importancia relativa para lograr la satisfacción de nuestros clientes	Se tienen debidamente identificados a cada uno de los clientes de nuestra oficina departamental.
Investigación periódica de la satisfacción de nuestros clientes mediante las herramientas adecuadas.	Se conoce como nos ven en relación a nuestros competidores
No se realizan los respectivos análisis de los resultados de la investigación de satisfacción de nuestros usuarios.	
No se realizan comparaciones externas con organizaciones más avanzadas que la nuestra relaciona en la forma de la prestación del servicio	

No se cuenta con indicadores de rendimiento con los cuales compararnos y sus respectivos análisis e identificación de los mismos.

Las debilidades que se han identificado hacen parte de cada una de las áreas o unidades de la Dirección Departamental. La Tabla 2 ilustra el resultado.

2. Proponer las acciones de mejora

El punto de partida para las acciones de mejora es el informe de autoevaluación, pues éste ha sido elaborado consultando a las unidades que conforman la estructura orgánica de la dirección departamental a través de la autoevaluación del criterio resultados en los clientes al personal involucrado en la prestación de servicios a los clientes.

Las acciones de mejora son, por una parte, consecuencia lógica del conocimiento de las debilidades, de sus causas y de las fortalezas que pueden contribuir a su cumplimiento.

La propuesta de las acciones de mejora comprende la acción de desarrollar mediante la realización de encuestas en el momento de la prestación del servicio y de la instalación de un buzón de sugerencias.

Es importante tener en cuenta que este ejercicio se debe hacer con total y plena libertad y voluntad de nuestros clientes.

3. Jerarquizar las acciones de mejora (Plan de mejoras)

Para establecer esta jerarquía dentro de cada área a aplicar la acción de mejora se ha recomendado considerar tres criterios por todas las unidades organizativas que implementaran la acción de mejora:

1. **Grado de dificultad** de la implementación de la acción (alto, medio, bajo, o ninguno). La dificultad en la implementación de la acción de mejora propuesta es bajo.
2. **Plazo requerido** para su implementación (largo, mediano, corto, inmediato). Es importante tener en cuenta que la acción de mejora se implementará en el corto plazo a partir del mes de diciembre de 2010.
3. **El impacto logrado** de la acción de mejora implementada (ninguno, bajo, mediano, alto). Se define como impacto del resultado de la acción a implementar, medido a través del grado de mejora conseguido a través de su implementación se pretende que sea alto.

Es factible que estos tres criterios tengan alguna ponderación, por ejemplo: el impacto tiene el doble del peso que la dificultad y el plazo. La sumatoria de estos tres criterios valorados de 0 a 100 define el orden que se procurará mantener como curso de acción de las acciones viables, lo cual se puede observar en la Tabla 2:

TABLA 2. Jerarquización de las acciones de mejora.

Acciones de mejora a llevar a cabo	Dificultad 0: Alta 100: Ninguna	Plazo 0: Largo 100: Inmediato	Impacto 0: Ninguno 100: Alto	Puntaje (Suma de criterios)
Encuestas de satisfacción del cliente a usuarios en el momento de prestación de servicios	20	20	60	100
Instalación de buzón de sugerencias.	20	20	60	100
Evaluación de sugerencias realizadas por los usuarios quincenalmente	20	20	60	100

4. Diseño del Plan de Acción

El plan de acción de mejora a implementar está estructurado de la siguiente manera:

1. Identificación de las tareas necesarias y su posible secuencia para cumplir las acciones planteadas.
2. Determinación de quién es el responsable de la puesta en marcha y de la ejecución de las tareas a desarrollar.
3. Identificación de los recursos humanos y materiales necesarios para ejecutar las tareas.
4. Definición de la fecha de inicio y culminación de cada acción.
5. Identificación de los indicadores de seguimiento. (Productos tangibles de las tareas que muestran cómo una acción es implementada y cómo se avanza en la superación de una debilidad).

Tabla 3. PLAN DE ACCIÓN (De diciembre del 2010 a diciembre del 2011)

Acciones de mejora	Tareas	Responsable de tarea	Tiempos	Recursos necesarios	Costos	Indicador seguimiento
			inicio	final		
1. Encuestas de satisfacción del cliente a usuarios en el momento de prestación de servicios	Entregar a cada usuario de los diferentes servicios la encuesta	Encargado de brindar el servicio	Dic. de 2010	Dic. de 2011	Papelería y fotocopias	Mejorar la atención al usuario en un 50% en comparación a la prestación del servicio actual
2. Instalación de buzón de sugerencias.	Elaboración de buzón de sugerencia. Instalación de buzón de sugerencias	Equipo de mejora	Dic. de 2010	Dic. de 2011	-	
4. Evaluación de sugerencias realizadas por los usuarios quincenalmente	Consolidación de sugerencias por áreas o unidades orgánicas. Realizar análisis de mejorar y seguimiento a las áreas de sugerencias de los usuarios.	Equipo de mejora Equipo de mejora	Dic. de 2010 Dic. de 2010	Dic. de 2011	Papelería y fotocopias	Disminución de quejas en un 50% por necesidades no cubiertas en cuanto a la prestación del servicio

5. Llevar a cabo un seguimiento y evaluación del plan de acción

El siguiente paso tomado en cuenta para el plan de acción es darle el seguimiento y evaluación. Es importante asignar el responsable de su seguimiento, control y evaluación que en el caso realizado será el equipo de mejora de la dirección departamental.

El equipo de autoevaluación o equipo de mejora deberá estar atento a presentar informes periódicos sobre el avance en la ejecución del plan, el cual debe darse a conocer a los clientes internos y externos o comunidad educativa y de esta forma se garantizará una revisión permanente del cumplimiento de las diversas tareas.



ANEXO 27: CONSOLIDADO DE ACCIONES DE MEJORA IMPLEMENTADAS POR LOS EQUIPOS DE CALIDAD DE LAS DIRECCIONES DEPARTAMENTALES DE EDUCACIÓN.





INFORME DE ACTIVIDADES REALIZADAS POR EQUIPOS DE MEJORA EN LAS DIRECCIONES DEPARTAMENTALES DE EDUCACIÓN PERTENECIENTES A LA DIRECCIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN / MINISTERIO DE EDUCACIÓN / EL SALVADOR.



Informe elaborado por: José A. Erazo

Introducción.

La Dirección Nacional de Gestión Departamental en la actual administración ha mostrado un fuerte enfoque a la mejora de procesos y a instalar una cultura de calidad en las Direcciones Departamentales de Educación¹, para apoyar esta iniciativa y en el marco de la consultoría “Análisis y rediseño de los procesos en las Direcciones Departamentales”, el cual fue financiado por USAID / AED, se estableció la estrategia de formación de equipos de mejora en las dichas direcciones.

Dichos equipos están conformados por personal de las Direcciones Departamentales y su función es establecer e implementar acciones que permitan obtener mejores resultados en los procesos que se desarrollan en las Direcciones Departamentales, así como en los Centros Escolares.

En una primera fase los equipos de mejora recibieron formación en diversos temas, entre los que podemos mencionar:

- *Principios básicos de Gestión de Calidad.*
- *Gestión por Procesos.*
- *Medición de la Calidad (Indicadores).*
- *Mejora Continua.*
- *Cartas de Servicio.*
- *Modelo EFQM.*
- *Trabajo en equipo.*
- *Elaboración de Planes de Mejora*

La formación de los equipos de mejora ha potenciado el trabajo en equipo así como el desarrollo de diversas iniciativas encaminadas a la mejora continua de las Direcciones Departamentales de Educación, es importante mencionar que los equipos de mejora se encuentran en una fase de desarrollo y fortalecimiento, pero a medida avanza este proceso más personal se involucran en esta iniciativa.

¹ *Las Direcciones Departamentales de Educación instituciones que se encargan de coordinar el quehacer educativo así como los diferentes procesos administrativos en apoyo a la educación. En cada departamento de la república existe una dirección departamental y son el enlace entre el Ministerio de Educación Central y los diferentes Centros Educativos que conforman el sistema educativo nacional.*

En una segunda fase se consolidará la estrategia de formación de equipos de mejora y se trabajará en una estructura organizativa con alto nivel de inclusión del personal que labora en las Direcciones Departamentales.

El presente trabajo, presenta algunos de los resultados obtenidos por los equipos de mejora, deberá tenerse en cuenta que la mayoría de estos equipos han sido creados recientemente y como se menciono anteriormente se encuentran en una fase de fortalecimiento, pero muestran un alto grado de compromiso con la mejora y el desarrollo de las Direcciones Departamentales en las cuales laboran sus integrantes.

Fuente de información: *Entrevistas y verificación de actividades con miembros de equipos de mejora de las direcciones departamentales de educación.*



Índice:

No	Dirección Departamental	Pág.
1	Santa Ana	3
2	San Miguel	7
3	Usulután	11
4	La Libertad	17
5	Cuscatlán	20
6	Cabañas	26
7	San Vicente	29
8	La Unión	38
9	Morazán	42
10	Sonsonate	46
11	Chalatenango	49
12	Ahuachapán	55
13	La Paz	58
14	San Salvador	61



Dirección Departamental de Educación / Santa Ana:

1. Personal involucrado en equipos de mejora:

El equipo de mejora en la dirección departamental de Santa Ana está conformado por las siguientes personas

- o *Martín Alarcón Zamora (Director Departamental)*
- o *Tanya Raquel Pimentel de Meléndez.*
- o *Juan Alberto Solano Cáceres.*
- o *Nelson Humberto Garza*
- o *José Ernesto Velado*
- o *Maritza Elizabeth Sandoval*
- o *María Erlinda Arriola*
- o *Marco Antonio Sigüenza*

2. Organización y trabajo de los Equipos de Mejora:

El equipo está integrado por 7 personas entre los que se incluyen a los jefe/a los diferentes jefes de unidad de la Dirección Departamental. El equipo presenta la siguiente organización interna:

1 Coordinador del equipo de mejora (Director Departamental o su designado).

1 Secretario (a)

1 Evaluador

4 Colaboradores.

Las reuniones son acordadas por consenso y realizadas una vez al mes en promedio, aunque la frecuencia de estas puede variar de acuerdo a las necesidades.

Los temas que se ventilan en estas reuniones son única y exclusivamente la promoción y el establecimiento de acciones de mejora en la prestación de los diferentes servicios ofrecidos por la Dirección Departamental.

3. Mejoras implementadas y a implementar en la Dirección Departamental Como consecuencia de la formación recibida.

En la Dirección Departamental de Santa Ana se han implementado diversas mejoras entre las cuales podemos mencionar:

- Implementación de la cartelera informativa de la unidad de Gestión Financiera, con el objetivo que el personal docente (*de los Centros Escolares a nivel de El Departamento de Santa Ana*) así como otros visitantes conozcan las actividades mensuales relacionadas con dicha unidad, así por ejemplo: *Cuando será entrega de planillas, fechas de pago, Instituciones pendientes de liquidar*, entre otros.
- Implementación de ambiente LASO (*ambiente Limpio, Agradable, Saludable y Ordenado*) en las instalaciones de la Dirección Departamental, lo anterior con el propósito de brindar un servicio a nuestros usuarios en un ambiente Limpio, Agradable, Saludable y Ordenado.
- Limpieza y ordenamiento de la bodega regional, esto con el objetivo que los usuarios que visitan la bodega para retirar material, tengan una buena impresión de limpieza y orden en dichas instalaciones.
- Elaboración de declaraciones de buena atención: Con el afán de poder brindar una atención con esmero y dedicación a cada uno de los usuarios de la Dirección Departamental, se han elaborado diversas declaraciones de buena atención, con esto el personal de la Dirección Departamental se ve obligado y comprometido a brindar la calidad del servicio que están declarando (esto como un paso preliminar para la elaboración e implementación de cartas de servicio).
- Se ha implementado una encuesta sobre satisfacción del servicio en diversas unidades esto con el propósito de que los usuarios manifiesten como son atendidos en la Dirección Departamental de Educación y proporcionen sugerencias o comentarios que ayuden a mejorar el servicio que se les brinda.
- Implementación de charlas sobre relaciones humanas entre los personales de las diferentes unidades. Este proyecto de mejora ha permitido potenciar una mejora en el clima laboral de la Dirección

Departamental así como mejorar el trato hacia nuestros usuarios y personas que solicitan los servicios de proporcionados en la Dirección Departamental.

- Creación del comité social: Se ha establecido un comité que encargado de promover actividades socioculturales (*en la Dirección Departamental*) que ayuden a mejorar las relaciones y a lograr un ambiente de cordialidad entre nuestro personal.

4. Mejoras a nivel de procesos realizadas en la Dirección Departamental.

Se han desarrollado diferentes mejoras a nivel de procesos en la Dirección Departamental de Santa Ana, entre las que podemos mencionar:

- Proceso de elaboración de planillas y pegado de resúmenes: Anteriormente la elaboración de planillas culminaba con la revisión de las mismas y otra unidad revisaba si lo que las planillas establecían era lo mismo que estaba escrito en el resumen de estas, sin embargo a la fecha ha cambiado el proceso, ya que éste culmina cuando la persona encargada de la elaboración de planillas ha cotejado la información de las planillas y si está correcto procede a pegar el resumen y las pasa a otra unidad ya listas para entregar a los centros escolares.
- Proceso de elaboración de planillas (acercamiento de las planillas a los centros escolares): anteriormente el director del Centro Escolar viajaba hacia la Dirección Departamental para proceder a retirar las planillas. En la actualidad las planillas son llevadas a sedes cercanas a los centros escolares, para que el director no tenga que viajar hasta la ciudad de Santa Ana (*que es donde está ubicada la Dirección Departamental de Educación*), logrando con esto un ahorro de tiempo y esfuerzo por parte de los Directores (as) de Centros Escolares.
- Proceso de recepción y atención a quejas, reclamos y denuncias: Anteriormente cuando un usuario establecía una queja, reclamo o denuncia en la Dirección Departamental no se les daba seguimiento adecuado, sin embargo a la fecha se recibe la queja, reclamo ó denuncia por parte del usuario, se da un seguimiento por parte de la unidad de Asesoría Jurídica, esto con el fin de lograr una mejor atención a los usuarios.

- o Entrega de constancias de salario y tiempo de servicio de manera inmediata a su solicitud: Con el afán de mejorar el tiempo de respuesta en este proceso se realizaron mejoras a dicho proceso, lo que ha permitido entregar dichas constancias casi en forma inmediata a su solicitud.

5. **Recomendaciones de mejora para el proyecto (AED/USAID)**

Creemos que el proyecto en su totalidad es muy bueno, ya que nos ha proporcionado las diferentes herramientas y la metodología para implementar mejoras dentro de nuestro lugar de trabajo; sin embargo consideramos que se podría mejorar los siguientes aspectos:

- o *Que los diferentes ejemplos desarrollados en los talleres sean más apegados a nuestra realidad o sea a la prestación de servicios en el área de educación, ya que de esta manera se logra un mejor aprovechamiento de la formación recibida.*
- o *Que los talleres sean con más frecuencia y de más duración.*
- o *Que Instructor pueda compartir con nosotros en cada departamental sus conocimientos in situ.*

Persona que proporcione la información:	Juan Alberto Solano Cáceres
Teléfono de contacto:	2440-2482
Dirección de correo electrónico:	Solano101@hotmail.com

Dirección Departamental de Educación / San Miguel:

1. Personal involucrado en equipos de mejora:

El equipo de mejora en la dirección departamental de San Miguel está conformado por las siguientes personas

- *Mario Edmundo Miranda Somoza (Director Departamental)*
- *Tomasa del Carmen Lemus de Henríquez*
- *Margoth González Umaña*
- *Oscar Heriberto Parada Garciguirre*
- *Teresa de Jesús Velásquez.*

2. Organización y trabajo de los Equipos de Mejora:

El equipo de mejora de la Dirección Departamental está organizado de la siguiente manera:

1 *Coordinador del equipo de mejora (Director Departamental o su designado).*

1 *Secretario (a)*

3 *Colaboradores.*

Las reuniones se realizan al menos dos veces al mes, pero la frecuencia de estas puede incrementar si así es requerido (en casos de implementación de mejoras o atender alguna mejora en específico).

3. Mejoras implementadas en la Dirección Departamental Como consecuencia de la formación recibida.

En la Dirección Departamental de San Miguel se han implementado diversas mejoras entre las cuales podemos mencionar:

- Se han formado equipos de trabajo y estos han optimizado la utilización de los recursos existentes para lograr mejores resultados. Esto ha permitido el tener una visión más amplia de los recursos que se tienen y se ha optimizado el uso de ellos.

- Se ha logrado una integración mayor de las unidades que interactúan en los procesos de la Dirección Departamental. Estableciendo e Integrando personal con perfiles adecuados a los puestos de trabajo, esto con la finalidad de hacer funcionales los procesos de cada Unidad y fortalecer los mecanismos de control interno de las diferentes áreas.
- Con la finalidad de mejorar los tiempos de respuesta ante la solicitud de información a la Dirección Departamental se han establecido procesos para minimizar el tiempo en la entrega de documentos solicitados.
- Para contribuir a la mejora de los procesos se ha procedido a la identificación y actualización de perfiles en los puestos. Realizando además ajustes y movimientos en el personal que permitan el contar con las personas idóneas en los puestos de trabajo requeridos.
- Se han establecido y aplicando principios de austeridad y gestión interinstitucional; por ejemplo en periodos anteriores en la estrategia de Atención a los Organismos de Administración Escolar Local en el *tema de asesoría y asistencia administrativa* se contaba con la contratación de servicios profesionales cuyo costo en el área urbana era de \$57.14 por visita a cada Centro Escolar y en el área rural \$67.14 contando para el Departamento de San Miguel con un promedio de 40 profesionales un costo anual aproximado de \$32,300.00; en la actualidad para aplicar la misma estrategia se cuenta con estudiantes de la facultad de Ciencias Económicas a nivel de quinto año, o en calidad de Egresados capacitados de las Universidades de oriente (UNIVO) Universidad de El Salvador (UES) y Universidad General Gerardo Barrios de San Miguel, (UGB) solo por el costo de logística y transporte de los estudiantes a los Centros Escolares quienes a buen rendimiento obtienen la aprobación de su servicio social estudiantil. Esta gestión está encaminada a cumplir una primera fase con 47 estudiantes en los meses de abril y mayo, una segunda fase con otra cantidad igual para los meses de junio - julio y una tercera fase realizando autoliquidación y preparando la rendición de cuentas de todos los fondos transferidos durante el año 2011 por el MINED y Otros Ingresos. Beneficiando 471 Organismos de Administración Escolar Local.

Mejoras y proyectos a Implementar:

En búsqueda de mejorar la calidad y la gestión en la Dirección Departamental se están realizando esfuerzos para trabajar en proyectos a nivel regional con las cuatro departamentales del oriente del país se ha hecho un planteamiento inicial de tres proyectos:

Proyecto	Objetivo
Capacitación al personal administrativo de la zona oriental sobre círculos de calidad y de mejora.	Incentivar al personal administrativo al establecimiento e implementación de acciones de mejora a través de capacitaciones sobre círculos de calidad y mejora
Acompañamiento y asistencia en los procesos administrativos financieros a los Organismo de Administración Escolar Local de la Región Oriental.	Fortalecer la implementación de procesos administrativos financieros a los OAEL.
Levantamiento de necesidades de infraestructura instalada en centros educativos de la zona oriental	Identificar centros educativos con mayores necesidades de reparaciones de infraestructura

Capacitación al personal administrativo: Se pretende implementar un proyecto de capacitación al personal administrativo para el mes de junio de 2011 teniendo como meta capacitar a ochenta compañeros /as de trabajo de las diferentes unidades, esto se realizara en dos jornadas de capacitación en las cuales se desarrollarán dos temas por jornada. Para dicha capacitación se está gestionando la cooperación de las universidades siguientes: Universidades de Oriente UNIVO y Gerardo Barrios de San Miguel. Los temas a desarrollar serán los siguientes:

- *Administración efectiva del tiempo*
- *Clima Laboral*
- *Valores éticos en la práctica laboral*
- *Liderazgo situacional.*

4. Mejoras a nivel de procesos realizadas en la Dirección Departamental.

Se han desarrollado diferentes mejoras a nivel de procesos en la Dirección Departamental entre los que podemos mencionar:

- Proceso de Asistencia Técnica: Se han establecido nuevos procesos de atención a los Centros Escolar entre ellos podemos mencionarlos procesos denominados: *Tour docente, acompañamiento al director*

asesor, apoyo al docente espejo y acompañamiento a redes de docentes.

- Organización de la Dirección Departamental: En relación a la organización de la Dirección Departamental de Educación se ha reestructurado el organigrama y se ha revisado la idoneidad de las personas en los diferentes puestos, además se ha iniciado el proceso de organización del Consejo Consultivo Departamental.

5. Recomendaciones de mejora para el proyecto (AED/USAID)

Existen algunas recomendaciones de mejora para realizadas por el personal de la Dirección Departamental, entre las que podemos mencionar:

- *Formación al resto de personal y directivos de la Dirección Departamental.*
- *Acompañamiento en la aplicación de las estrategias aprendidas (EFQM, CARTA IBEROAMERICANA y trabajo con los equipos de mejora).*

Persona que proporcione la información:	Teresa de Jesús Velásquez
Teléfono de contacto:	2669-1519/ 7784-2035
Dirección de correo electrónico:	Teresa.velasquez@mined.gob.sv

Dirección Departamental de Educación / Usulután:

1. Personal involucrado en equipos de mejora:

El equipo de mejora en la dirección departamental de Usulután está conformado por las siguientes personas

- o *Raquel Esperanza Flamenco de Solórzano.*
- o *Juan Carlos Sánchez*
- o *Rigoberto Del Cid*
- o *Víctor Raúl Ayala*
- o *Ana Patricia Duran Castellón*
- o *Fátima Yeseny Pineda Ramos*
- o *Clara Olimpia Saravia*

2. Organización y trabajo de los Equipos de Mejora:

El equipo de Mejora de la Dirección Departamental, está formado por 7 personas y está organizado de la siguiente manera: *un Coordinador y una secretaria.*

Además se ha organizado el equipo de mejora ampliado el cual integra tres círculos:

- o *Círculo de Reflexión Administrativo.*
- o *Círculo de Reflexión de Asistencia Técnica.*
- o *Círculo de Reflexión Social y Cultura.*

Se tiene previsto desarrollar asambleas generales con todas las unidades, esto con el objeto que las jefaturas y coordinadores escuchen el sentir y pensar de los empleados y abordar diferentes realidades para la toma de decisiones colectiva.

Las reuniones se realizan una vez a la semana, previa convocatoria y agenda donde se detallan los puntos a tratar; producto de cada reunión se elabora una ayuda memoria la cual es compartida por el grupo donde se destaca los acuerdos y compromisos analizados en la sesión de trabajo.

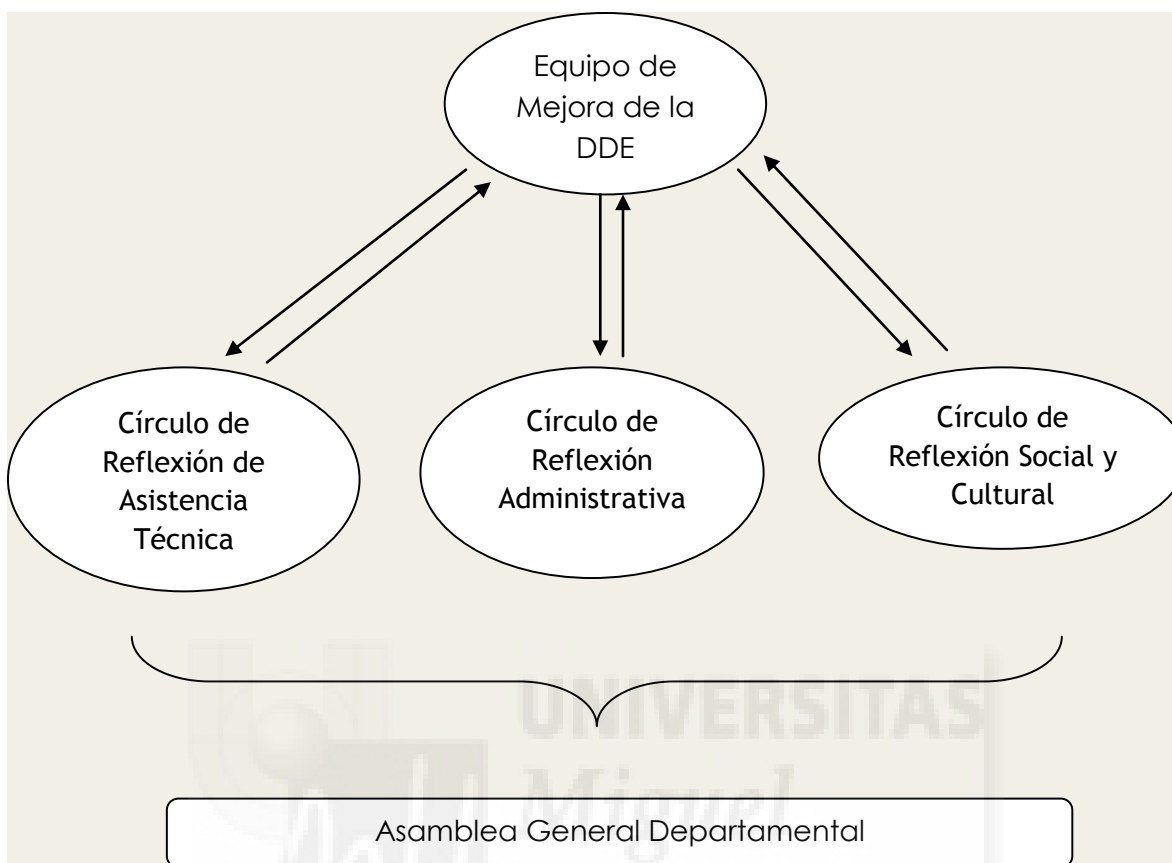


Fig1. Organización de equipos de mejora en la Dirección Departamental

Los temas que se tratan son generalmente situaciones que se detectaron en el diagnóstico departamental tanto del área administrativa, financiera y pedagógica y que necesitan toma de decisiones sobre ello; asimismo la operativización de los manuales de procedimientos, análisis de indicadores de gestión y de procesos, la detección de los áreas de mejora aspectos relacionados a la mejora de la organización institucional, así como el acercamiento y efectividad de los servicios a nuestros usuarios.

Entre los Objetivos que tienen los equipos conformados podemos mencionar:

- o *Seguir trabajando en el tema de calidad, es una carrera larga, pero para llegar a la meta hay que comenzar al menos, a caminar.*
- o *Aumentar la eficiencia de la organización y al mismo tiempo mejorar la calidad de los procesos así como el clima laboral del personal, reemplazando las rutinas burocráticas repetitivas por una labor*

mucho más creativa y útil para los ciudadanos y para el propio desarrollo personal del empleado.

- *Integrarnos como equipo con una mirada institucional en el que se desarrollen procesos en función del ciudadano.*
- *Reorganizar la oficina departamental, acercar los servicios a la ciudadanía con mayor efectividad, fortalecer las competencias y apoyar a los centros educativos en aspectos que afectan los procesos de aprendizaje: falta de escrituración legal de terrenos, fortalecimiento de las aulas alternativas, otros*

3. Mejoras implementadas y a implementar en la Dirección Departamental Como consecuencia de la formación recibida.

En la Dirección Departamental de Usulután, el proceso de implementación de acciones de mejora aun está en una fase preliminar, aunque ya hay esfuerzos significativos que muestran algunos logros obtenidos, entre ellos podemos mencionar:

Ordenamiento de archivos, expedientes y espacios de trabajo en la dirección departamental: Como proyecto inicial el equipo de mejora realizó un procesos de orden y limpieza en diferentes espacios físicos de la Dirección departamental, además se procedió a ordenar los archivos y expedientes.



Figura 2: Expedientes y archivos desordenados en la Dirección Departamental



Figura 3: Bolsas con material ubicados en oficinas de la Dirección Departamental



Figura 4: Personal de la departamental ordenando bodega de archivo



Figura 5: Evidencias de reorganización de documentos y atención al usuario.

Gestión al servicio de la ciudadanía

- Como producto de los conocimientos adquiridos se ha realizado un diagnóstico de nuestra Dirección Departamental con el fin de conocer las necesidades sentidas y expresadas de nuestros usuarios (a través de la utilización de diferentes instrumentos), posteriormente se procedió a identificar áreas de mejora las cuales permitirán establecer proyectos que contribuyan a la mejora de la calidad.
- Se ha iniciado con la cultura de la rendición de cuentas enfocada en el ciudadano, se ha presentado informe a la ciudadanía.

Desarrollo de capacidades de los empleados públicos:

- Se han desarrollado jornadas de capacitación en coordinación con Desarrollo Humano. Se piensa fortalecer al personal con temáticas sobre la gestión de calidad, además se reflexionará sobre el contenido de la Carta Iberoamericana (modelo de gestión de calidad creado para la administración pública).

Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora de la calidad:

- Se están desarrollando diversas actividades de formación y autoformación y dichas actividades, están contribuyendo a obtener resultados positivos en el proceso de transformación. También, se cuenta con la formación del equipo de asistencia técnica para que brinden asistencia técnica in situ (a los directores de Centros Escolares) así por ejemplo son los técnicos del área administrativa quienes desarrollan para los directores de centros escolares las temáticas: liquidaciones, escalafón, transferencias, compras, entre otros.

Mejoras planificadas a implementar en fechas posteriores:

Estamos conscientes de buscar la calidad es un compromiso a corto, mediano y largo plazo. Los resultados llegarán como producto de la mejora continua y sistemática en los procesos financieros, administrativos y pedagógicos de nuestra Dirección Departamental; por lo se tiene planificado:

- *Identificar puntos críticos e implementar puntos de control en los Manuales de Procedimientos.*

- *Elaborar Cartas de Servicios.*
- *Evaluar los procesos administrativos.*
- *Desarrollo de jornadas de fortalecimiento, sobre gestión de calidad.*
- *Desarrollo de espacios de auto reflexión (investigación – acción: asamblea general departamental) de manera participativa al menos cuatro veces al año para la toma de acuerdos de mejora.*

4. Mejoras a nivel de procesos realizadas en la Dirección Departamental.

Se han desarrollado diferentes mejoras a nivel de procesos entre las que podemos mencionar:

- Procesos diversos (El acercamiento de los servicios): Se han creado 5 zonas en las que se entregan documentos como las planillas de pago, bibliografía, notas, convocatorias, etc. esto ha favorecido grandemente puesto que antes los directores hacían largas filas y anochecían en la oficina departamental retirando las planillas y otros documentos.
- Documentación de procesos: Se han elaborado los manuales de procesos de cada unidad, dichos manuales se han dado a conocer a cada técnico y se está trabajando en la identificación y establecimiento de puntos de control.

5. Recomendaciones de mejora para el proyecto (AED-USAID)

- Las estrategias de enseñanza fueron excelentes, hubo mucho trabajo en equipo que nos permitió aprender en la práctica de acuerdo a la realidad de cada dirección departamental de educación.
- El docente tiene mucho dominio del tema.
- Lo que se debería de incorporar son sesiones locales que permitan analizar situaciones reales que afronta cada Dirección Departamental.

Persona que proporcione la información:	Juan Carlos Sánchez
Teléfono de contacto:	2669-0679 / 7820 3201
Dirección de correo electrónico:	juan.sanchez@mined.gob.sv

Dirección Departamental de Educación / La Libertad.

1. Personal involucrado en equipos de mejora:

El equipo de mejora en la dirección departamental de La Libertad está conformado por las siguientes personas:

- Saúl Sánchez Herrera (Director Departamental)
- Carlos Ernesto Moreno Macín.
- Jorge Alberto Pérez Carranza.
- Salvador Edmundo Morales.
- Walter Alberto Calderón Madrid.
- Salvador Iván tesorero.
- Lizzette Yanira Arriaza.
- Remberto Damaris Galdámez.
- Ángel Gabriel Valdés.
- Daniel Edgardo Madrid.
- René Hernán Majano.

2. Organización y trabajo de los Equipos de Mejora:

El equipo de mejora de la Dirección Departamental está conformado por once personas tal y como se menciona en el numeral uno.

El equipo está coordinado por el Director Departamental de la Departamental y además se han incluido a las principales jefaturas así como personal adicional que ha recibido la formación proporcionada por USAID/AED.

Las reuniones del equipo de mejora departamental han sido realizadas con frecuencia de una por mes.

En la departamental de *La Libertad*, aún no se ha avanzado mucho en la formación de los equipos de mejora, por diferentes razones, pero por el momento se ha compartido la información (recibida en las formación con USAID/AED) el equipo de asistencia técnica, teniendo aún pendiente la divulgación con el área administrativa.

En el área de asistencia técnica, se tiene planeado el formar equipos de mejora por zona, ya que en la actualidad contamos con tres

coordinadores de zona con un promedio de cuatro a cinco asesores bajo su responsabilidad.

A la fecha se ha realizado un diagnóstico y selección de temas de mejora con el equipo de asistencia técnica, por lo que se considera factible dividir los diversos temas por zona, para que ellos trabajen en forma simultánea tres aspectos al mismo tiempo, lo que ayudará a obtener más y mejores resultados.

Además se está tratando de difundir la estrategia de formación de equipos de mejora a diferentes niveles, así por ejemplo a nivel de distritos, en los que cada asesor pedagógico formará equipos de mejora con sus directores.

3. Mejoras implementadas y a implementar en la Dirección Departamental Como consecuencia de la formación recibida.

La implementación de las mejoras es un proceso, que demanda tiempo y esfuerzo, ya que parte importante es realizar un buen trabajo para la detección de áreas de mejora o necesidades (fase de diagnóstico).

En esta fase es importante que las áreas de mejora detectadas sean de impacto en la mejora en la atención brindada a los usuarios. Tomando en cuenta lo anterior, se ha trabajado en una diagnóstico adecuado que permita detectar áreas de mejora que mejoren la atención al usuario, muchas de estas áreas ya están siendo mejoradas a través de diferentes actividades y se están obteniendo resultados positivos.

Entre las mejoras implementadas podemos mencionar:

- *Se ha trabajado en la elaboración de una encuesta de satisfacción al usuario, la que será colocada en la página Web de la Departamental de Educación de La Libertad. Se está creando un instructivo para el ingreso y la forma de responder la encuesta en línea además se realizará una promoción adecuada para motivar a docentes y directores a participar en la encuesta. La encuesta se coordinará través de los/as Asistentes Técnicos Pedagógicos y se habilitarán los CRA (Centros de Recurso para el aprendizaje) para asegurara la participación de un mayor número de personas y contar con el equipo requerido. La encuesta en línea estará disponible a partir del mes de mayo hasta mediados de junio.*
- *A partir del mes de marzo 21011 se instaló un buzón de sugerencias en la entrada principal del Edificio de la Dirección Departamental,*

esto permitirá el tener una retroalimentación directa de como los usuarios perciben del servicio que se les brindó, así conocer las necesidades y expectativas que demandan de los diferentes servicios que se prestan en la Dirección Departamental.

- o Otra acción de mejora establecida es la digitalización de los expedientes del personal docente y administrativo desde el año 2,002 hasta el año 2,009. Anteriormente, cuando se necesitaba tener acceso a la información de un docentes, se tenía que buscar en físico (muchas veces expediente por expediente), lo que retrasaba el tiempo de respuesta a la solicitud de los usuarios. Actualmente, con esta mejora, se tiene acceso a la información en segundos, lo que agiliza la entrega de las solicitudes de tiempo de servicio, la entrega de copia de acuerdo de nombramiento y control interno para el proceso de ascenso del personal docente y administrativo entre otras. En esta actividad, aún se tiene pendiente la digitalización de los años 1996 hasta el 2,001.

4. Mejoras a nivel de procesos realizadas en la Dirección Departamental.

- o Proceso de elaboración de planillas: La capacitación recibida ha dado resultado en la mejora del proceso de elaboración y entrega de planillas a los usuarios, ya que desde el mes de noviembre de 2010. se incorporaron procedimientos ordenados en el flujo de documentos, agilizando el proceso de elaboración de planillas, disminuyendo en ocho días la elaboración de las mismas.
- o Se está pensado utilizar la página Web para acercar los servicios a nuestros usuarios incorporando en ella formatos de solicitud de servicios (en línea) que se detallan a continuación:
 - a) *Solicitud de tiempo de servicio.*
 - b) *Solicitud de constancias de sueldo.*
 - c) *Solicitud de copia de acuerdo de nombramiento.*
 - d) *Solicitud de modificaciones en escalafón.*
 - e) *Solicitud de descargos de bienes.*

5. Recomendaciones de mejora para el proyecto (AED/USAID)

- De los aspectos a mejorar en la formación recibida es la necesidad del desarrollo de las temáticas en forma práctica o en talleres combinado con la ponencia, la entrega del material fue oportuna.

Persona que proporcione la información:	Jorge Alberto Pérez Carranza.
Teléfono de contacto:	Jorge.perez@mined.gob.sv jorgepeca@gmail.com
Dirección de correo electrónico:	2229-8752 (fijo) 7707-7113 (portátil)

.....

Dirección Departamental de Educación / Cuscatlán

1. Personal involucrado en equipos de mejora:

El equipo de mejora en la dirección departamental de Cuscatlán está conformado por las siguientes personas

- *Josefa Noemí Rodríguez Servellón (Directora Departamental)*
- *Evaristo Juventino Hernández Carballo*
- *Rosario Azucena Ramírez*
- *Raúl Armando Guardado Morales*
- *Rolando Ernesto Guevara Fernández*
- *Roger Walter Santos*
- *Rosa Amelia Alvarado*
- *Manuel Antonio Bolaños*
- *Marco Antonio Mejía Abarca*
- *María Delfina Martínez Juárez*
- *William Oswaldo Mariona Ramírez*
- *José Moisés Torres García*
- *Rafael Antonio Mejía Turcios*

2. Organización y trabajo de los Equipos de Mejora:

El equipo de mejora de la Dirección Departamental está organizado de la siguiente manera:

- Líder : Rolando Ernesto Guevara Fernández.
- Secretario : Marco Antonio Mejía Abarca.
- Evaluador : Rosa Amelia Alvarado.

Nota: se ha considerado que estas funciones serán rotativas entre los miembros del equipo.

Cuándo y cómo se reúne el equipo de mejora:

Las reuniones se realizan el segundo y el último jueves de cada mes.

El horario de las reuniones es desde las 13:30 hasta las 15:30 horas de los días antes mencionados.

El lugar en el que se llevan a cabo las reuniones es la oficina de la Directora Departamental debido a que es la que más reúne las condiciones necesarias: iluminación adecuada, menos interrupciones, ambiente agradable, posee el equipo necesario: computadora, cañón, pizarra, papelería.

Entre los temas que se tratan en las reuniones podemos mencionar, temas de tipo:

- Informativos. Ya que se busca que los miembros del equipo de mejora conozcan la situación problemática que se abordará.
- Consultivos. Debido a que se busca recolectar los diferentes puntos de vista de los miembros sobre las distintas propuestas de solución para la situación problemática abordada.
- Decisorio. Porque muchos de los miembros del equipo de mejora tienen personal subalterno que se requiere colabore en la ejecución de la propuesta de solución elegida.

El objetivo primordial es que los miembros del equipo de mejora pongan en práctica lo aprendido en la capacitación, específicamente en lo que a la metodología para la solución de problemas se refiere.

3. Mejoras implementadas y a implementar en la Dirección Departamental Como consecuencia de la formación recibida.

En la Dirección Departamental de Cuscatlán se han implementado diversas mejoras entre las cuales podemos mencionar:

- Se modificó la estructura organizativa de la Dirección Departamental, en el sentido que anteriormente el área administrativa estaba bajo la responsabilidad del Coordinador Administrativo Financiero, quien tenía a su cargo las unidades organizativas siguientes:
 - *Desarrollo Humano.*
 - *Pagaduría Auxiliar.*
 - *Organismos de Administración Escolar Local.*
 - *Compras.*
 - *Egresos.*
 - *Activo Fijo.*
 - *Acreditación Académica.*
 - *Almacén de Materiales.*
 - *Servicios Generales (seguridad y vigilancia, limpieza de instalaciones y transporte).*

Dicha organización generaba que no se le prestara la atención suficiente a las unidades que la conformaban.

Actualmente el Departamento de Administración está formado por la Coordinación de Desarrollo Humano, Coordinación de Informática, Coordinación de Gestión Financiera y la Coordinación de Logística. Es decir, se han creado dos nuevas Coordinaciones, la Coordinación de Gestión Financiera y la Coordinación de Logística.

- Con el objetivo de mejorar la interacción entre las unidades de la Dirección Departamental y evitar la dispersión, se ha realizado una nueva distribución física de las oficinas que albergan las distintas unidades organizativas de la dirección Departamental. Por ejemplo, todas las unidades organizativas que forman la Coordinación de Gestión Financiera están en un mismo local, lo cual de acuerdo a los comentarios de nuestros usuarios les ha sido de mucho beneficio, ya que por citar un ejemplo, para realizar un trámite de liquidación de fondos, anteriormente debían desplazarse a los dos edificios de la Departamental, ahora las unidades organizativas involucradas en el proceso de liquidación de fondos están en el mismo local, por lo que únicamente visitan un edificio.

- Como parte del proceso para mejorar la atención al usuario, el equipo de mejora propuso aprovechar la celebración del día del amor y la amistad, que en El Salvador se celebra el 14 de febrero, para visitar centros escolares con índices de problemas conductuales, de liquidación de transferencias, de difícil acceso y aquellos que no habían sido visitados ninguna vez. El objetivo de la visita fue llevar un mensaje de amistad de la Dirección Departamental, y al mismo tiempo obtener la opinión *in situ* del personal docente sobre los aspectos que se deben mejorar en los servicios prestados por las distintas unidades organizativas de la Dirección Departamental.

Se organizaron los centros escolares por municipios y se asignaron los empleados que los visitarían (Jefes, Coordinadores y personal técnico, administrativo, Asistencia Técnica y de Servicios), acordando que cada empleado compraría dulces para entregarle al personal docente el día de la visita. El resultado obtenido fue de sorpresa, admiración y aceptación por parte del personal docente; se recibieron comentarios tales como:

"Agradecemos a la Departamental porque desde que se crearon las Direcciones Departamentales, es la primera vez que se realiza una visita de cortesía, ya que lo normal es que vengan al centro escolar para sancionar, investigar, aplicar correctivos, etc."

"Verdaderamente están tratando de romper paradigmas y procurar un acercamiento entre el personal docente, administrativo y de asistencia técnica, ya que siempre hemos estado separados."

"Se siente muy bien que Jefes de la Departamental vengan a un Cantón alejado solo para traerle dulces a uno y conocer su opinión sobre lo que se debe mejorar, mantener o cambiar en la Dirección Departamental."

Incluso los empleados que realizaron la visita se mostraron agradados de haber sido tomados en cuenta para realizar la tarea y haber tenido la oportunidad conocer al personal docente y dirigirse a ellos.

4. Mejoras a nivel de procesos realizadas en la Dirección Departamental.

Se han desarrollado diferentes mejoras a nivel de procesos en la Dirección Departamental de Cuscatlán, entre las que podemos mencionar:

- “Proceso de liquidaciones”: La unidad organizativa *Organismos de Administración Escolar Local*, posee una de las áreas más sensibles y con mayor retraso en sus actividades, esta es la de “liquidaciones”. La Oficina central del MINED encargada de este proceso asignó el 31 de marzo de 2011, como fecha límite para liquidar las transferencias de paquete escolar y presupuesto escolar 2010, pero en Cuscatlán se tenía un aproximado de 600 transferencias sin liquidar; el equipo de mejora propuso realizar “feria de liquidación de transferencias”, con la finalidad de disminuir la cantidad de transferencias no liquidadas. Para la realización de esta feria se coordinó con la Dirección Departamental de Chalatenango, ya que se encontraban en situación similar; en la reunión de coordinación se estableció lo siguiente:
 - *Ambos Departamentos asignarían personal técnico, administrativo, de asistencia técnica y de servicios generales, vehículos.*
 - *El personal designado de ambos Departamentos viajaría a cada sede establecida para atender los centros escolares que se hayan convocado previamente.*
 - *Estandarizar los formularios que se utilizarían para efectuar la liquidación de las transferencias.*
 - *El calendario para la realización de las ferias fue el siguiente:*

N°	FECHA	NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR	MUNICIPIO
1	14 de marzo	Instituto Nacional “Walter Thilo Deininger”	Cojutepeque
2	17 de marzo	Centro Escolar “José Martí”	San Ignacio
3	22 de marzo	Instituto Nacional “Walter Thilo Deininger”	Cojutepeque
4	24 de marzo	Centro Escolar “Caserío Coyolito”	Chalatenango
5	29 de marzo	Instituto Nacional “Walter Thilo Deininger”	Cojutepeque
6	31 de marzo	Centro Escolar “Metropolitana”	Chalatenango

- La unidad organizativa Acreditación Académica, tiene a su cargo la validación de la Matrícula y asignación de NIE (Número de Identificación del Estudiante) para los estudiantes desde Parvularia hasta Bachillerato; pero resulta que por diversos motivos, el Departamento de Cuscatlán en el año 2010, presentó un retraso en dicho proceso.
- El equipo de mejora consideró pertinente proponer la elaboración de un Plan de Trabajo y el involucramiento de diversas unidades organizativas a fin que dicho proceso se realice en el tiempo establecido por oficina central del MINED.
- Considerando lo anterior se acordó que la señora Elba Coralia Guevara, Acreditadora Académica Departamental, juntamente con la Directora Departamental de Educación, el Jefe del Departamento de Administración, y el Coordinador de Informática socializaran mediante una reunión informativa con el equipo de Asistentes Técnicos Pedagógicos el proceso correspondiente.
- Durante dicha reunión se obtuvo el compromiso del equipo de Asistentes Técnicos Pedagógicos de realizar una labor de coaching con los directores de los centros escolares de sus distritos a fin que las boletas de captura que son el insumo para la matrícula y generación del NIE sean elaboradas correctamente y entregadas a tiempo. Además, la Jefatura de Asistencia Técnica elaborará un calendario para atender los Complejos Educativos ya que poseen una población estudiantil muy alta, por lo tanto las boletas no puede ser revisadas por un solo Asistente Técnico.

5. Recomendaciones de mejora para el proyecto (AED/USAID)

- Debido a que estamos organizados por regiones, deben realizarse ejercicios o evaluarse casos propios de cada región, ya que cada Dirección Departamental tiene sus propias características en cuanto a cantidad de personal asignado, recursos económicos, equipamiento, etc.

Persona que proporcione la información:	Edwin Rolando Valladares Sánchez
Teléfono de contacto:	(503) 2372-5089
Dirección de correo electrónico:	edwin.valladares@mined.gob.sv evalladaress@gmail.com

Dirección Departamental de Educación / Cabañas.

1. Personal involucrado en equipos de mejora:

El equipo de mejora en la dirección departamental de Cabañas está conformado por las siguientes personas

- Ana Miriam Hernández de Muñoz (*Directora Departamental de Educación*)
- William Edgardo Amaya Bejarano
- Trinidad Isabel Lozano Avelar
- Santos Fausto Escobar Blanco
- Allan Alcyrr Serrano Iraheta
- Coordinadora de Desarrollo Humano
- Miriam Elizabeth Escobar Godínez
- Ana Magdalena Alfaro de Vargas
- Jesús Roberto Escobar
- Dolores Esmeralda Mauricio Hernández
- Mario Ordoñez
- Armando Rivas

2. Organización y trabajo de los Equipos de Mejora:

Como están organizados:

Líder: Allan Alcyrr Serrano, elegido por votación.

Secretaria: Doris Alicia Cline

Las reuniones se realizan por convocatoria del Líder a través de correo electrónico, estipulando hora y fecha para la misma.

Cuando y como se reúnen:

Se ha fijado como lugar de reunión las instalaciones de la oficina Departamental, el equipo se reúne una vez por semana (*los días lunes de 7:00 am a 8:00 am*).

Se elabora una agenda con los puntos a tratar y en cada reunión se establecen compromisos, a los cuales se les da seguimiento.

Equipo de mejora formado tiene los siguientes objetivos:

- *Elaborar e implementar un plan de mejora en la Dirección Departamental de Cabañas.*
- *Contribuir en la mejora de los servicios que se brinda a los usuarios.*
- *Lograr una comunicación efectiva y oportuna entre las unidades que conforman la Dirección Departamental.*
- *Generar participación activa, crítica y constructiva de los empleados la institución.*

3. Mejoras implementadas y a implementar en la Dirección Departamental Como consecuencia de la formación recibida.

- *La conformación del equipo multidisciplinario con el que se cuenta nos ha permitido conocer las necesidades, expectativas, problemas, y situaciones que a diario se dan en la oficina departamental, y en los centros escolares. Muchas veces en la oficina departamental y en los Centros Escolares no se cuenta con h herramientas o con la formación necesaria que permita visualizar con debida orientación el problema para lograr resolverlo.*
- *En nuestra dirección los pasos que se han dado son pocos, pero con calidad; consideramos que vamos avanzando en el mejora de los servicios que se brindan.*
- *Uno de los avances significativos es la conformación del equipo de mejora que ha iniciado la aplicación de los conocimientos adquiridos en el proceso de formación. Se tienen problemáticas ya identificadas para elaborar el plan de mejora. Esto no hubiese sido posible sin la formación que nos han proporcionado, ya que muchos de nosotros no teníamos idea o no conocíamos a profundidad de herramientas como las de recolección de datos, análisis de información, toma de decisiones, entre otras.*

Es de reconocer que nuestras jefaturas nos han brindado el debido respaldo para la implementación de los planes de mejora que del equipo surjan; además es importante mencionar que dichas jefaturas se han involucrado en los procesos de formación de los Equipos de

mejora Departamental, concluimos por lo tanto, que las expectativas de nuestros clientes internos y externos sobre la mejora de los servicios pueden ser satisfechas, ya que juntos y juntas mucho podemos lograr.

4. Mejoras a nivel de procesos realizadas en la Dirección Departamental.

- Actualmente se están realizando mejoras en diferentes procesos, pero aun están en fase de elaboración.

5. Recomendaciones de mejora para el proyecto (AED/USAID)

- El programa de formación debería ser periódico, para que el equipo este siempre actualizándose.
- Se debe contar jornadas más amplias para desarrollar los contenidos.
- Retomar contenidos que sean propuestos por cada departamental.
- Brindar seguimiento de campo por parte del docente.
- Facilitar Bibliografía para la autoformación.
- Facilitar proceso de formación mediante plataforma virtual.
- Que los talleres/capacitaciones sean en cada departamento.

Persona que proporcione la información:	Ana Miriam Hernández de Muñoz
Teléfono de contacto:	2382-1148 Y 7706-4813
Dirección de correo electrónico:	Ana.munos@mined.gob.sv

Dirección Departamental de Educación / San Vicente.

1. Personal involucrado en equipos de mejora:

El equipo de mejora en la dirección departamental de San Vicente está conformado por las siguientes personas:

- Msc. Cándido Ernesto Campos (*Director Departamental*)
- Ana Miriam Ayala de Molina
- José Roberto Ticas
- Marina del Transito Barillas
- Alexis Amadeus Montano Valladares
- Melisa Eugenia Portillo
- José Roberto Zaldívar
- María Guadalupe de Echavarría
- Yanira Iveth Pérez García

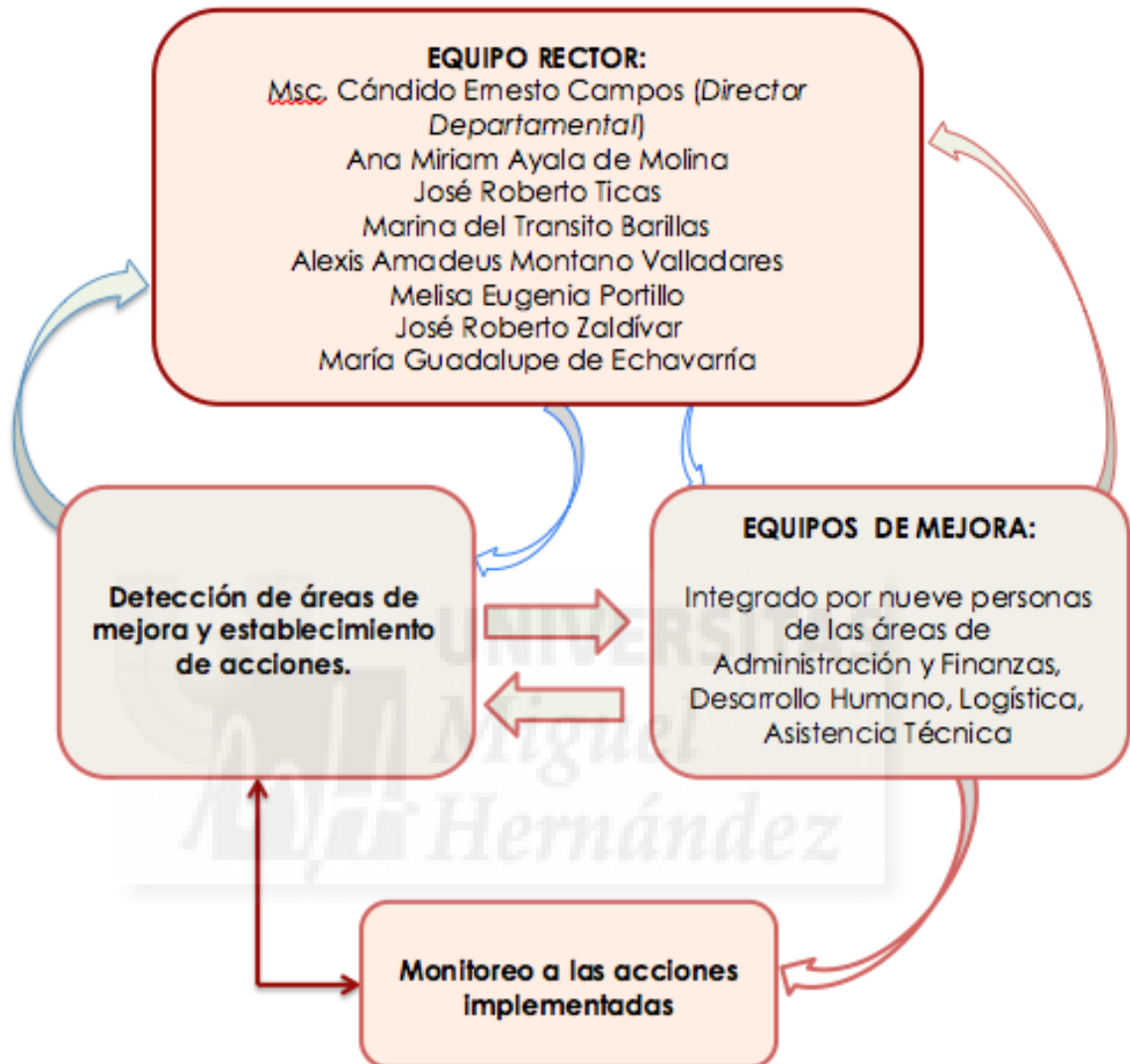
2. Organización y trabajo de los Equipos de Mejora:

Como están organizados en la departamental de San Vicente:

Para dar mayor realce al proceso de calidad en la Dirección Departamental se ha creado un Consejo de Calidad el cual dará las líneas y directrices a seguir en el área de gestión de calidad, adscritos al consejo de calidad estarán los equipos de mejora (*actualmente solo se cuenta con uno, pero esto se irá incrementando a medida que avance el proceso*).

El equipo de mejora está integrado por nueve personas las cuales representan las áreas de: Dirección, Administración con el área de Gestión Financiera, Desarrollo Humano, Logística; además se cuenta con la participación de parte medular del Ministerio que es el área de Asistencia Técnica Educativa y de Gestión y finalmente el área de Arte, Cultura, Recreación y Deporte, con el apoyo de la Dirección Nacional de Gestión Departamental tal como lo muestra la siguiente figura 1:

Figura 1: Consejo de Calidad de la Dirección Departamental de San Vicente.



Cuándo y cómo se reúnen el equipo de mejora:

El equipo de mejora de la Dirección Departamental cuenta con una planificación de reuniones quincenales y están programadas para el segundo y cuarto viernes de cada mes con un espacio de 45 a 60 minutos o más en caso de ser necesario.

Los temas que se abordan en las reuniones son diversos y entre ellos podemos mencionar:

- *Seguimiento al plan de mejora en ejecución y las sugerencias realizadas por los usuarios internos y externos.*
- *Consensar la toma de decisiones a llevar a cabo de la medición de los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas, de lo cual se presenta un informe a la máxima autoridad en esta Dirección Departamental.*
- *Identificar las debilidades que se presentan en la ejecución de los procesos.*
- *Conocer los puntos de vistas de otros planes de acción que se consideren vitales para ir mejorando las debilidades identificadas en la Dirección Departamental.*

Dentro de los planes que la Dirección Departamental tiene contemplado ejecutar a través de la colaboración de los equipos de mejora así como del personal están:

- *Implementar los planes de mejora y acciones necesarias, que nos permitan alcanzar los objetivos previstos de calidad, dándole fiel cumplimiento a nuestra política y objetivos de calidad educativa.*
- *Involucrar el cien por ciento del personal de esta Dirección Departamental en la participación de los equipos de mejora y círculos de calidad, con el objetivo de que todos y todas seamos los artesanos de la mejora continua en la educación de esta Dirección Departamental.*
- *Socializar la formación recibida con los directores de los centros escolares, lo que permitirá compartir todo el conocimiento adquirido y motivar a los responsables de la dirección del principal producto de este Ministerio, "la educación con calidad de los niños y niñas de nuestro país".*

3. Mejoras implementadas y a implementar en la Dirección Departamental Como consecuencia de la formación recibida.

Actualmente la Dirección Departamental de Educación de San Vicente, se está implementando un plan de mejora en el área administrativa, ya que se identificaron diversas áreas de mejora en lo referente a calidad de prestación de los diversos servicios que se ofrecen en esta oficina, esto daba como efecto un alto número de quejas por los servicios proporcionados a los diferentes usuarios internos y externos; lo que conllevó a implementar el plan de mejora, el cual fue

socializado y compartido con todo el personal de esta dirección departamental en el mes de diciembre de 2010, con el fin de dar a conocer la acción de mejora a implementarse y la herramienta a utilizar que permitiría mejorar la calidad en el servicio, además todo el personal fue invitado a asumir con la mayor responsabilidad las actividades y procesos que cada uno ejecuta y ofrecemos a nuestros usuarios.

El programa implementado fue denominado: PLAN DE ACCIÓN Y MEJORA EN RESULTADOS EN ATENCIÓN A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.

La tabla 1 muestra un resumen del plan de acción implementado:

Acciones de mejora	Tareas	Responsable de tarea	Tiempos		Recursos necesarios Costos	Meta / Indicador seguimiento
			inicio	final		
1. Encuestas de satisfacción del cliente a usuarios en el momento de prestación de servicios	Entregar a cada usuario de los diferentes servicios la encuesta	Encargado de brindar el servicio	Dic. de 2010	Dic. de 2011	Papelería y fotocopias	Mejorar la atención al usuario en un 50% en comparación a la prestación del servicio actual. Medido a través de la disminución de número de quejas.
2. Instalación de buzón de sugerencias.	Elaboración de buzón de sugerencia. Instalación de buzón de sugerencias	Equipo de mejora	Dic. de 2010	Dic. de 2011	-	

1. Evaluación de sugerencias realizadas por los usuarios quincenalmente	Consolidación de sugerencias por áreas o unidades orgánicas.	Equipo de mejora	Dic. de 2010	Dic. de 2011	Papelería y fotocopias	Disminución de quejas en un 50% por necesidades no cubiertas en cuanto a la prestación del servicio
	Realizar análisis de mejora y seguimiento a las áreas de sugerencias de los usuarios.	Equipo de mejora	Dic. de 2010			

4. Mejoras a nivel de procesos realizadas en la Dirección Departamental.

En la Dirección Departamental de Educación se han generado mejoras a nivel de procesos, ya que a la fecha se cuenta con la descripción documentada de cada uno de los procesos de las diferentes unidades que componen estructuralmente esta Dirección Departamental; con lo que hasta el año 2010 no se contaba, esto ha permitido:

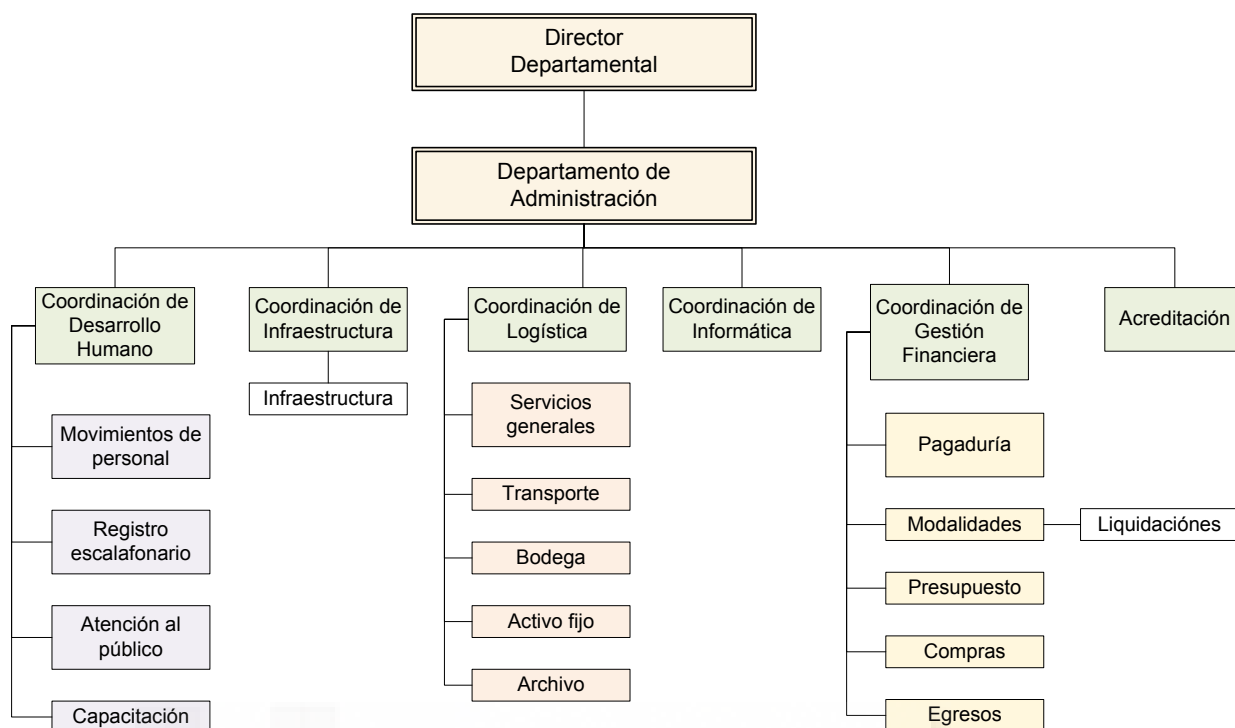
- o *Contar con un panorama mucho más claro de lo que le corresponde a cada empleado realizar, al mismo tiempo se puede tener clara de definición de responsabilidades de cada uno de los empleados y como deben de ejecutar todas las actividades y tareas con eficiencia y eficacia en el justo a tiempo; y así contribuir al objetivo de prestar un mejor servicio a nuestros usuarios internos y externos teniendo la estandarización de procesos para toda las direcciones departamentales.*
- o *Se han observado mejoras en el nivel de ejecución de los servicios ofrecidos a nuestros usuarios internos y externos, ya que a medida que se ha implementando el plan de mejora en ejecución, todos los empleados han asumido con un alto nivel de responsabilidad y compromiso cada una de sus funciones, y que estas deben ejecutarse de tal forma que permiten impulsar la mejora continua dentro de la institución, con el pensamiento que en una institución pública la calidad en los servicios es posible.*

- *Se han obtenido una reducción en el nivel de quejas de parte de los usuarios internos y externos, los cuales expresan que se ha mejorado el servicio debido a la reestructuración realizada.*
- *Existe un nivel alto de escucha a las diferentes sugerencias realizadas de parte de los usuarios en cada una de las unidades, lo que permite retomar acciones de mejora a implementarse.*
- *Se cuenta con los mapas de procesos, donde se puede identificar nuestros procesos estratégicos, operativos y de soporte; así como también que tipos de procesos tenemos, las diferentes interrelaciones que se suscitan, identificación de nuestros clientes internos y externos, etc.*

Estructuralmente:

Se ha llevado a cabo la implementación de la nueva estructura orgánica, para lo cual fue necesario realizar algunas modificaciones y ajustes con el personal que se cuenta en la departamental, dichas modificaciones fueron realizadas tomando en cuenta el perfil, habilidades, crecimiento profesional dentro de la institución, actitudes de liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad, colaboración, y sobre todo voluntad para emprender y asumir los retos. Dentro de las principales modificaciones que se realizaron en cuanto a la estructura están:

- El departamento de administración actualmente solo posee cuatro coordinaciones: Desarrollo Humano, Infraestructura, Logística, Gestión financiera e Informática; de las cuales dependen el conjunto de unidades que les competen y que un pasado todas estaban bajo la responsabilidad solamente del departamento de administración, generando en aquel entonces o sobresaturación de seguimientos a cada unidad, concentración de toma de decisiones, complejidad en el control del cumplimiento de metas y objetivos establecidos para cada unidad. Hoy por hoy con las nuevas coordinaciones implementadas y la segregación de funciones para cada una de ellas como la de Gestión Financiera, Logística e Infraestructura, ha permitido brindar servicios más personalizados, justo a tiempo, mejoramiento en el seguimiento de cumplimiento de resultados establecidos en el plan de trabajo, existe una mejor lluvia de ideas entre todas las coordinaciones para darle solución a las problemáticas presentadas, Mejor trato en la atención al público etc. La estructura orgánica del departamento de administración está funcionando actualmente de la siguiente manera:



- Se han realizado movimientos de rotación de personal con el objetivo de mejorar la atención y trato a los usuarios y para promover la no especialización en los puestos de trabajo que desempeña el personal, ya que existían un nivel alto de quejas en algunas unidades referente a la atención brindada en el servicio y se contaba con personal que tenía años realizando las mismas funciones y con el perfil y crecimiento profesional obtenido podía ser promovidos a otros cargos, lo que generó un sentimiento de entusiasmo de superación y emprendedurismo profesional en los empleados de la departamental; entre los principales cambios realizados tenemos:

Nombre	Anterior Cargo	Nuevo cargo
Erick Santiago Palacios	Coordinador de Informática	Encargado de Planificación
Vinicio Arístides Renderos	Encargado de Elaboración de Planillas	Coordinador de Informática Ad-honoren
Melissa Eugenia Portillo	Encargada de Movimientos de Personal	Coordinadora de Desarrollo Humano Ad-honoren
Rogelio de Jesús	Colaborador de	Encargado de

Vaquero	Asistencia Técnica	Elaboración de Planillas
Sandra Carolina Henríquez	Directora de Biblioteca Pública	Coordinador de Arte y Cultura
Andres Henríquez	Coordinador de Arte y Cultura	Colaborador de Biblioteca Pública
Jessica Patricia Herrera	Encargada de Organismos de Administración. Escolar Local	Auxiliar de Pagaduría
Yanira Iveth Pérez	Encargada de Unidad de Egresos y FCMF	Coordinadora de Gestión Financiera
Manuel Guillermo Huevo	Colaborador de Informática	Coordinador de Logística
José Roberto Ticas	Coordinador de Desarrollo Humano	Asistente de Gestión de centros escolares

- En el Departamento de Asistencia Técnica se ha realizado una reestructuración con el personal que se contaba con el objetivo de dar cobertura en un 100% a la asistencia técnica y de gestión a centro escolares, y así lograr el acercamiento de los servicios. En este departamento fue necesario realizar el nombramiento de los tres coordinadores de zona y de la identificación de los ocho asesores de gestión de siete técnicos pedagógicos y dos de programas.
- Se ha realizado una readecuación del área física en la Dirección Departamental, con el objetivo de que los usuarios puedan realizar la demanda de los servicios relaciones en el mismo lugar y no dispersamente físicamente hablando. Por ejemplo el área de Gestión Financiera de encuentra en un solo espacio físico cercano, lo que permite realizar un trabajo en equipo en el momento de superar dificultades o consultas que realizan los usuarios justo a tiempo.

A nivel de Centros Educativos:

- Se realizan visitas a centros escolares que están presentando problemáticas o dificultades en la administración de fondos y con la comunidad, lo que permite establecer un vínculo de cercanía y de aceptación de la comunidad educativa.

- Se les ha brindado apoyo administrativo financiero por parte de técnicos de gestión, administrativos y alumnos egresados de la Universidad de El Salvador con el fin de mejorar y acercar los servicios solicitados.

Para poder obtener alguna mejora a nivel de procesos en esta Dirección Departamental se ha tenido que definir:

- *Las líneas estratégicas que le apuntamos dentro del plan social educativo.*
- *Hacer que los clientes internos y externos se sientan identificados con nuestro producto educativo, tomar en cuenta que lo que puede ser bueno para un cliente no puede significar lo mismo para otro tipo de cliente y sobre todo prestar atención a los cambios externos que suceden y que pueden afectar la operativización de la institución de no tomarlas en cuenta.*

5. Recomendaciones de mejora para el proyecto (AED/USAID)

Particularmente como Dirección Departamental de San Vicente, no tendríamos más que tres sugerencias:

- Qué en la formación sean considerados un número de docentes-directores de los centros escolares del departamento; ya que ellos también son parte de la mejora en el sistema educativo y además responsables de administrar diversidad de recursos en sus centros escolares.
- Qué la planificación de las jornadas de formación sean consecutivas en el tiempo, para no perder el objetivo y ánimo de cada uno de los participantes por los desfases de tiempo en que se reciben.
- Qué las reuniones de formación sean orientadas por cada región por la peculiaridad de problemáticas que se presentan y por la naturaleza de que los departamento que pertenecen a la región son muy similares

Persona que proporcione la información:	Licda. Yanira Iveth Pérez García.
Teléfono de contacto:	yanira.perez@mined.gob.sv yani07_80@hotmail.es
Dirección de correo electrónico:	2393-0190 2393-5346

Dirección Departamental de Educación / La Unión.

1. Personal involucrado en equipos de mejora:

El equipo de mejora en la dirección departamental de La Unión está conformado por las siguientes personas:

- *Carlos Armando Reyes Gómez (Director Departamental)*
- *Roberto Antonio Cáceres Murillo.*
- *Jose Misael Bautista Torres.*
- *Ezequiel Vásquez Martínez.*
- *Julio Ulises Umanzor.*
- *Walter Anibal Ventura.*
- *Delmira Eleticia Vega Ruiz.*
- *Mario Salvador Viera Amaya.*

2. Organización y trabajo de los Equipos de Mejora:

El equipo de mejora de la Dirección Departamental cuenta con un coordinador, un secretario (a) y generalmente las reuniones se realizan en forma mensual y es el Director departamental quien elabora la agenda.

Los temas que generalmente se tratan en las reuniones son:

ADMINISTRATIVOS:

- *Mejorar Competencias del personal administrativo.*
- *Aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles.*
- *Mejoras en la atención a los clientes.*

EDUCATIVOS:

- *Fomento a la cultura y los deportes.*
- *Acompañamiento en procesos financieros a los centros escolares.*
- *Autoformación del equipo de asistencia técnica.*
- *Socialización del “Plan Social Educativo”.*

Y entre los principales objetivos están:

Elaborar y ejecutar proyectos de mejora en áreas administrativas y educativas.

Agilizar los procesos clave de la Dirección departamental.

3. Mejoras implementadas y a implementar en la Dirección Departamental Como consecuencia de la formación recibida.

- CONTROL DE LA INVERSION ESCOLAR DE ACUERDO AL PEA Y LA NORMATIVA CORRESPONDIENTE EMITIDA POR EL MINED: Como auxiliar en la elaboración del PEA de los centros educativos oficiales, se ha diseñado un excell que contiene formularios y gráficos que permiten clasificar por rubros todos los gastos planificados y de esta manera hacer un balance del presupuesto que permite posteriormente hacer los ajustes necesarios y mejorar la toma de decisiones. Esta actividad tendrá el apoyo tecnológico de las aulas informáticas existentes en cada municipio del departamento.
- LIQUIDACIONES DE BONOS ESCOLARES Y PAGO DE OBLIGACIONES FISCALES EFECTUADAS DE ACUERDO A LA NORMATIVA Y DE MANERA OPORTUNA: Con el propósito de facilitar la ejecución de las transferencias en concepto de bonos que reciben los centros educativos oficiales, se han elaborado formularios en excell para los distintos tipos de bonos, los cuales pueden ser llenados en forma manual o digital, incorporándoles formulas para facilitar los cálculos a los directores. Además, se han elaborado dos carpetas que contienen formatos con formulas para facilitar el cálculo de impuestos, ya sea de la Renta o el IVA, una carpeta es para personas naturales y la otra para las jurídicas; también, se han generado dos archivos mas cuya finalidad es facilitar a Directores/as la elaboración de Conciliaciones bancarias y el cálculo de multas por incumplimiento de proveedores de útiles escolares, zapatos y uniformes.
- FORTALECIMIENTO DE AREAS DEFICITARIAS EN EL EQUIPO DE ASISTENCIA TECNICA DEPARTAMENTAL: Considerando como un imperativo para el buen desempeño de las organizaciones y el crecimiento profesional del talento humano, en la Unidad de Asistencia Técnica, nos propusimos a partir del mes de febrero del presente año, un plan de auto fortalecimiento de los Asistentes Técnicos Pedagógicos en el ámbito personal y laboral. En ese sentido y mediante la técnica lluvia de ideas, se realizó un diagnóstico en el

que se identificaron algunas áreas a fortalecer. Posteriormente, se priorizaron y se estableció una programación para el desarrollo de once temas mediante los cuales se fortalezcan las áreas identificadas como débiles. Los temas a desarrollar son los siguientes:

- *Investigación/acción.*
- *Mediación de conflictos en instituciones educativas.*
- *Comunidades de aprendizajes.*
- *Comunicación efectiva.*
- *Trabajo en equipo.*
- *Corrientes/teorías pedagógicas.*
- *Inteligencia emocional y relacional.*
- *Pedagogía alternativa.*
- *Liderazgo efectivo.*
- *Uso de laboratorio de ciencias.*
- *Legislación Escolar.*

Se han establecido acciones de monitoreo y seguimiento para garantizar el desarrollo de cada actividad en los tiempos previstos; además se establecen las acciones de evaluación a fin de verificar si las actividades desarrolladas van cumpliendo con los objetivos propuestos en el plan.

- **AREA SOCIAL: FORMACION DEL GRUPO MUSICAL “IMPACTO UNIONENSE”:** Se ha conformado un “Grupo Musical Magisterial” en el departamento, integrado por Maestros y maestras de la Red de especialistas en Educación Artística, cuyo objetivo es contribuir al fomento del arte y la cultura por medio del apoyo a las diversas actividades artísticas y culturales que se desarrollan en los centros educativos e instituciones afines del departamento. Cabe mencionar que el grupo musical ya grabó su primer CD de música folklórica enfocada al Plan Social Educativo.

Mejoras a implementar próximamente:

- REDISTRIBUCIÓN DE LA CARGA LABORAL AL INTERIOR DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION: En la Dirección departamental se ha reducido progresivamente la cantidad de personas que desempeñan funciones administrativas, en un número aproximado de 6 ó 7 como producto de jubilaciones o retiros amparados a decretos y cuyas plazas fueron congeladas; la carga de trabajo no ha disminuido sino al contrario, el personal existente ha absorbido el trabajo que estas personas desempeñaban, produciendo algunas sobrecargas de trabajo en algunos puestos.

Con la técnica de distribución de cargas de trabajo, se pretende equilibrar la exigencia laboral per cápita y provocar mayor fluidez en los procesos.

- CARTAS DE SERVICIOS DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION A LOS CENTROS ESCOLARES: Estas establecen los compromisos de calidad en el servicio que presta la Dirección Departamental, contribuirá a facilitar los procesos ya que los usuarios internos y externos puedan estar informados de todos los servicios que se ofrecen, los tiempos necesarios.

4. Mejoras a nivel de procesos realizadas en la Dirección Departamental.

- Entrega de constancias de salario y tiempo de servicio de manera inmediata a su solicitud: Con el afán de mejorar el tiempo de respuesta en este proceso se realizaron mejoras a dicho proceso, lo que ha permitido entregar dichas constancias casi en forma inmediata a su solicitud.

5. Recomendaciones de mejora para el proyecto (AED/USAID)

- Que proporcionen acompañamiento y apoyo a los esfuerzos de mejora que se implementen en las Direcciones Departamentales.

Persona que proporcione la información:	Roberto Antonio Cáceres Murillo
Teléfono de contacto:	2604-4160 ó 77840239
Dirección de correo electrónico:	Roberto.caceres@mined.gob.sv

Dirección Departamental de Educación / Morazán

1. Personal involucrado en equipos de mejora:

El equipo de mejora en la dirección departamental de Morazán está conformado por las siguientes personas

- o *Noa Basti Orellana.*
- o *Claudia Jaquelyn Argueta.*
- o *Silvia Yanery Dinarte De Flores.*
- o *Xolchilt Anilu Bonilla Méndez.*
- o *Ernesto Martínez.*
- o *José Mauricio González.*
- o *Mario Alfonso Lemus.*
- o *Jaime Alfonso Canizales.*
- o *Jeremías Concepción Mejía Chicas.*

2. Organización y trabajo de los Equipos de Mejora:

El equipo de mejora de la Dirección Departamental, está conformado de la siguiente manera:

Coordinadora: *Claudia Jaquelyn Argueta*

Secretaria: *Silvia Yanery Dinarte*

Evaluador: *Jaime Alfonso Canizales*

Equipo Ejecutivo:

- o *Noa Basti Orellana*
- o *Xolchilt Anilu Bonilla Méndez.*
- o *Ernesto Martínez.*
- o *Mario Alfonso Lemus.*
- o *Jeremías Concepción Mejía Chicas.*

El equipo de mejora se reúne una vez al mes a partir de marzo del presente. Y de manera extraordinaria cuando sea necesario.

Para desarrollar las reuniones, se coordina a través de la secretaria quien informa por medio de teléfono o correo electrónico, la hora, fecha, lugar y puntos a tratar.

Entre los temas que se abordan en las reuniones podemos mencionar:

- *Entrega técnica de procesos y procedimientos*
- *Retroalimentación de equipo de calidad (liderazgo gerencial)*
- *Elaboración de propuesta de plan de mejora*
- *Responder al cuestionario aplicado al equipo de mejora*
- *Coordinar acciones sobre la práctica y operatividad de la Dirección Departamental.*
- *Seguimiento y evaluación al plan de mejora.*

El objetivo primordial de equipo es: Mejorar y facilitar los procesos administrativos y pedagógicos para lograr aprendizajes significativos en los centros escolares por medio de los diferentes medios.

3. Mejoras implementadas y a implementar en la Dirección Departamental Como consecuencia de la formación recibida.

En la Dirección Departamental de Morazán se han implementado diversas mejoras en la atención a usuarios internos y externos entre las que podemos mencionar:

- *Acercamiento de los servicios a la escuela.*
- *Entrega de documentos en sedes municipales.*
- *Se ha establecido e implementado un programa de Visitas a cada institución educativa para brindar asistencia administrativa y pedagógica*
- *Asistencia técnica y facilitación de los procesos de inversión y liquidación de fondos, con el objetivo de que los directores y directoras de CE realicen estos procesos a tiempo y en forma correcta.*
- *Reorganización en las áreas administrativas y pedagógicas de la Dirección Departamental con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos que se desarrollan.*

4. Mejoras a nivel de procesos realizadas en la Dirección Departamental .

El equipo de mejora identificó diferentes áreas a nivel de procesos en la Dirección Departamental las cuales son susceptibles a procesos de mejora, entre estas podemos mencionar:

- *Los procesos no se documentan oportunamente.*
- *Falta personal para el desarrollo de algunos procesos.*
- *Equipo tecnológico obsoleto*
- *Escaso material de oficina*
- *Problemas de comunicación.*

El equipo analizo cada uno de los problemas, tomando en cuenta los criterios de factibilidad y efectividad, se priorizo el problema:

COMUNICACIÓN POCO EFECTIVA ENTRE LOS DIFERENTES NIVELES INTERNOS Y EXTERNOS: en la Dirección Departamental (departamentos y coordinaciones) no se informa oportunamente de las acciones a realizar y en muchas ocasiones los centros aducen desconocer lineamientos o información relevante.

Para poder solventar los problemas de comunicación, se están implementando algunas acciones, entre ellas:

A nivel de Dirección Departamental

Interno:

- *Reuniones mensuales con todo el personal de la Dirección Departamental*
- *Reunión una vez al mes con el equipo de Jefes y Coordinadores de Departamentos y unidades, la reunión es presidida por el Sr. Director Departamental de Educación.*
- *Envío de informes vía correo electrónico.*
- *Reuniones a nivel de Departamentos y Coordinaciones.*

Externo:

- Creación de página web: *se está iniciando la creación y alimentación de la página web informativa y en reunión general con directores se informo y se les pidió notificar sobre los eventos relevantes que cada centro escolar está ejecutando para publicarlo en la página web.*

- Elaboración de brochure informativo: En proceso de elaboración y envió a cada institución educativa con el fin de dar a conocer las acciones relevantes que se están desarrollando la Dirección Departamental, servicios que ofrecemos, para mantener una comunicación efectiva y desarrollar el trabajo de una forma transparente.
- Implementación de sistema de Cartas informativas: se utilizan como mecanismo para comunicar acciones urgentes.
- Creación e implementación de la estrategia de Redes de directores municipales: en proceso de construcción, permitirá tener un contacto más inmediato con los centros escolares de acuerdo a la ubicación geográfica.
- Creación de cuentas de correo electrónicas de cada institución educativa: Se informar de forma inmediata las actividades o eventos a realizarse y permite utilizar los recursos tecnológicos para optimizar los recursos.

5. Recomendaciones de mejora para el proyecto (AED/USAID)

En relación a recomendaciones podemos mencionar:

- Un acercamiento de servicios a las sedes regionales .
- Los tiempos de desarrollo de los procesos de formación deben ser más continuos.
- Los contenidos deben ser más acompañados en su práctica.

Persona que proporcione la información:	Claudia Jaquelyn Argueta
Teléfono de contacto:	2654-1022 Ext. 20; 7784-0913
Dirección de correo electrónico:	claudia.argueta@mined.gob.sv

Dirección Departamental de Educación / Sonsonate.

1. Personal involucrado en equipos de mejora:

El equipo de mejora en la dirección departamental de Sonsonate está conformado por las siguientes personas:

- Licda. Fátima Lourdes Castaneda García
- Licdo. Juan Vicente Sánchez del Cid.
- Ing. Edwin Wilfredo Moran Gálvez.
- Licdo. José Ricardo Castellón Villegas.
- Licdo. Luis Alonso Pulacho Hernández

2. Organización y trabajo de los Equipos de Mejora:

Los equipos de mejora tienen un coordinador, secretaria y miembros de diferentes unidades (coordinadores de equipos). Se han creado también equipos por unidad los cuales cuentan con un coordinador.

El equipo generalmente se reúne cuando se identifican puntos críticos; los equipos por unidad a este momento no se han reunido y es un punto a considerar en nuestro Plan de Mejora.

3. Mejoras implementadas y a implementar en la Dirección Departamental Como consecuencia de la formación recibida.

En la Dirección Departamental de Sonsonate se han implementado diversas mejoras entre las cuales podemos mencionar:

- Se realizaron jornadas de capacitación y sensibilización al personal de la Dirección Departamental en dichas jornadas se explicó el porqué y para qué de la Gestión de calidad, además se organizaron equipos y se nombró un coordinador por equipo. Los equipos tendrán como objetivo primordial la identificación de áreas de mejora y proponer las soluciones o mejoras respectivas. A esta fecha además tenemos identificados que nos obstaculizan el desarrollo de actividades y metas de nuestro plan de trabajo, consideramos que

estos perfectamente podrían ser elementos a considerar el Plan de Mejora.

- Se estructuró un plan de trabajo, fundamentado en el FODA elaborado, además esto contribuyó a la identificación de áreas críticas en la atención al usuario, facilitando el dialogo con las personas involucradas evidenciando la intención por el cambio. Este sería un tema a considerar en nuestro Plan de Mejora.
- Se ha mejorado la coordinación de algunos procesos, específicamente entre desarrollo humano y pagaduría, pero falta documentarlos de forma adecuada y sistematizar el seguimiento.
- Se definieron indicadores cuantitativos los cuales se incluirán en los planes de trabajo de cada unidad, para ello se realizaron reuniones con las jefaturas para sensibilizarlos sobre la importancia de establecer los indicadores, ha este momento únicamente los tenemos descritos quedando pendiente la inclusión de estos en los planes para sus respectivo seguimiento.

Dentro de las mejoras que se tiene planificado implementar en la Dirección departamental podemos mencionar:

- Implementación y seguimiento de los procedimientos que se han documentado: se tomaran de base los elaborados a nivel nacional, donde participaron personal de las diferentes Departamentales para su validación, pero cada Dirección tiene sus peculiaridades, por lo que es necesario la participación del personal para que se apropien y comprometan con la implementación de un manual de procedimientos pertinente a la realidad de cada departamental.
- La definición de estrategias para mejorar la atención al público: luego que el FODA, tanto interno como externo nos evidenciara que la atención al cliente en algunas unidades no es el adecuado, será necesario implementar algunas estrategias que permitan reflexionar al personal sobre la importancia de la atención al usuario. Para ello es necesario establecer alianzas con OG y ONG, para desarrollar algunas jornadas de reflexión.
- La comunicación con elementos internos y externos: es evidente en el FODA, que es un área de mejora, para mantener la armonía laboral y que la línea de trabajo se efectiva y eficiente.

- Definición de estrategias de organización de las actividades administrativas internas y externas: esto permitirá el uso efectivo del tiempo y recurso financieros y materiales
- Diseñar una planificación estratégica pertinente: organizar una planificación a corto y mediano plazo, fundamentada en indicadores de procesos y resultados pertinentes a los objetivos del Plan Social Educativo y Plan Quinquenal.
- Implementar una cultura de planificación en las unidades: con los equipos organizados, que los convertiremos en equipos de calidad pretendemos la elaboración de un plan de mejora en cada unidad fundamentado en indicadores de logros a corto plazo.

4. Mejoras a nivel de procesos realizadas en la Dirección Departamental.

- Se están realizando diferentes mejoras a procesos pero falta documentarlos y sistematizarlos, únicamente se han reflexionado con las jefaturas y ellos han actuado incluyendo alguna mejora en los procedimientos. Además los procesos faltan identificarlos ordenadamente y socializarlos con los elementos internos y externos. Al final pretendemos poseer un manual de procedimientos pertinentes con un buen nivel de calidad implícito.

5. Recomendaciones de mejora para el proyecto (AED/USAID)

- N/D

Persona que proporcione la información:	Luis Alonso Pulacho Hernández
Teléfono de contacto:	2451-9965 o 7820-3825
Dirección de correo electrónico:	Luis.pulacho@mined.gob.sv

Dirección Departamental de Educación / Chalatenango.

1. Personal involucrado en equipos de mejora:

El equipo de mejora en la dirección departamental de Chalatenango está conformado por las siguientes personas.

- José Matías Varela Paredes (Director Departamental)
- Ronald Iván Gómez
- Juan Antonio Martínez
- Ernesto Abrego Orellana
- Angel Antonio Serrano
- Irma Guardado Sosa
- Zila Georgina Orellana
- Rubia Elena Guardado
- Marta Lilian Escobar

2. Organización y trabajo de los Equipos de Mejora:

Equipo de Mejora de la dirección departamental esta conformado de la siguiente forma:

Coordinador: José Matías Varela Paredes (Director Departamental).

Colaborador: Mauricio Alberto Barrera (Coordinador Administrativo).

Secretaria y encargada de convocatorias: Zila Georgina Orellana (Asistente Dirección).

Colaborador secretaria: Ángel Antonio Serrano (coordinador de informática).

Miembros:

Irma Guardado Sosa (Técnico de administración).	Encargada de logística.
Ernesto Abrego Orellana (coordinador de Desarrollo Humano).	Moderador de reuniones de trabajo.
Rubia Elena Guardado (técnico de	Encargada de agendas, control

programas y proyectos).	<i>de asistencia y lectura de acta de reunión Anterior y entrega de ayuda memoria</i>
Ronald Iván Gómez (Jefe de Arte, Cultura, Recreación y Deporte).	Encargado de tiempos
Juan Antonio Martínez (Jefe de Asistencia técnica).	
Licda. Silvia Concepción Chávez: Apoyo DNGD.	

El equipo se reúne dos veces al mes durante tres horas en cada jornada en la oficina del director departamental para hacer más efectivas las reuniones se han establecido normas parlamentarias.

Las temáticas tratadas en las reuniones son diversas y entre ellas podemos mencionar:

- *Organización del equipo.*
- *Detección y análisis de áreas de mejora.*
- *Elaborar plan de mejora.*
- *Elaboración programación de actividades*
- *Establecer modelo de agenda de trabajo.*
- *Hacer mapeo de procesos.*
- *Identificación de procesos claves y puntos críticos.*
- *Definir objetivos y políticas de calidad.*
- *Aplicación de fallos y efectos.*
- *Revisión y mejora de manual de puestos y procesos.*
- *Sistematización de mejoras de puestos y procesos.*
- *Operativización y divulgación de procedimientos escritos con el personal.*
- *Evaluación y seguimiento periódico de las mejoras.*
- *Elaborar Carta de servicio.*

Los objetivos planteados por el equipo pueden resumirse en:

- *Mejorar la calidad del servicio y atención al usuario, a través del empoderamiento, compromiso y desarrollo profesional de los empleados administrativos, reflejándose en los procesos que se desarrollan en la DDE.*
- *Implementación del plan de desarrollo profesional integral para el personal administrativo, de acuerdo a su área de acción y competencias propias.*

3. Mejoras implementadas y a implementar en la Dirección Departamental Como consecuencia de la formación recibida.

En la Dirección Departamental de Sonsonate se identificaron las fortalezas, debilidades y necesidades de la DDE utilizando las herramientas recibidas en la formación, esto permitió identificar áreas de mejora y establecer acciones encaminadas a subsanar las deficiencias encontradas.

Las áreas de mejora fueron priorizadas y posteriormente se procedió a establecer e implementar acciones. Entre dichas áreas podemos mencionar:

- o Liquidación de fondos transferidos por MINED: Se determinó que una medida de impacto podría ser el realizar una feria de liquidaciones, para que los diferentes Centros Educativos que estaban pendientes de realizar este importante proceso pudiesen finalizarlo.

Una medida inicial en la implementación de este proceso fue la formación de comisiones de trabajo para la ejecución de las ferias de liquidaciones.

Aprovechando las capacidades desarrolladas en la formación proporcionada por AED/USAID, las cuales han permitido fortalecer el trabajo en equipo, se coordinó con la dirección departamental de Cuscatlán el apoyo mutuo (personal de ambas direcciones) para efectuar liquidaciones de fondos transferidos por el MINED en concepto de presupuesto escolar, paquetes escolares, gratuidad, compra de mobiliario, reparaciones menores, etc. Ampliando la cobertura de atención a los centros educativos y brindando un servicio efectivo y cercano a sus lugares de residencia.

La organización de estas ferias se llevó a cabo de la siguiente manera: se elaboró un plan de trabajo conjunto con la DDE de Cuscatlán organizando seis comisiones, una para cada paso a realizarse y otra encargada de logística.

Se definieron tres días para la ejecución de las ferias en el departamento de Chalatenango y tres en Cuscatlán, en cada feria se tuvo la participación de 20 técnicos y 15 coordinadores de aulas informáticas de cada DDE, las fechas de realización fueron alternas en los dos departamentos iniciando en Cuscatlán el 14 de marzo y finalizando en Chalatenango el 31 de marzo siendo responsable de la logística cada DDE donde se realizara la actividad.

En Chalatenango se atendieron 135 centros educativos, que estaban pendientes de liquidar, al terminar las jornadas planificadas obtuvimos un total del 85% de los centros educativos pendientes, sumando un total de 573 liquidaciones.

- Formación del personal de la Dirección Departamental:
 - *Se realizaron gestiones con universidades y finalmente se firmó un convenio de cooperación con la Universidad "Dr. Andrés Bello" regional de Chalatenango para la formación de personal docente y administrativo de la DDE beneficiando con esto en la reducción de los costos en el área de formación.*
 - *Se está ejecutando un plan de capacitación en informática a las diferentes jefaturas de la DDE para fortalecer sus competencias. Se anexa plan.*
- Sistemas de Información: Se Implementaron de aplicaciones (sistemas de información) que sirven como herramienta de trabajo en la unidad de desarrollo humano para agilizar el servicio: entrega de constancias de sueldo y tiempo de servicio, cálculo y registro de pagos adicionales por nombramientos, asignaciones de sobresueldos, ascensos de categoría, cálculo de descuentos por llegadas tarde, cálculo de descuentos por licencias sin goce de sueldo. En tesorería se implementaron los módulos para importar información de sistemas MINED hacia sistemas de elaboración de planillas de pago de pensiones y sistema de IPSFA; sistema de liquidaciones en línea.

Dentro de las mejoras que se tiene pensado implementar próximamente podemos mencionar:

- La Dirección Departamental enfocará todas sus actividades fundamentándolas en las líneas estratégicas y fuerzas impulsoras del Plan Social Educativo, mediante las siguientes acciones:
- Realización de jornadas de sensibilización al personal administrativo en cuanto a su nuevo rol enmarcado en la mejora de procesos, calidad y Plan Social Educativo.
- Desarrollo de jornadas de formación, identificadas previamente y acorde a las necesidades propias de los empleados y su área de acción, considerando las siguientes fases:

- *Análisis del FODA departamental.*
 - *Levantamiento de diagnostico de necesidades de formación.*
 - *Elaboración del plan de formación.*
 - *Ejecución de plan de formación.*
 - *Evaluación del plan de formación.*
- Establecimiento e implementación de un programa periódico de revisión de procesos para establecer con la finalidad de mejorarlos y establecer puntos de control.

4. Mejoras a nivel de procesos realizadas en la Dirección Departamental.

Se han desarrollado diferentes mejoras a nivel de procesos en la Dirección Departamental, entre las que podemos mencionar:

- Se agregó código de barras y fotografías a las constancias de salario de docentes y administrativos del departamento, disminuyendo el riesgo de alteraciones.
- Se encuentra en desarrollo el sistema de control de ingresos y salidas de materiales de bodega.
- Se han diseñado instrumentos de control de: reintegros de útiles, zapatos, uniformes, telas y sobrantes de fondos transferidos, liquidaciones realizadas de presupuesto escolar, dotación de paquetes escolares y otros.
- Diseño de instrumento control de visitas atendidas en la unidad de Desarrollo Humano.
- Se Implementaron de más requisitos, como medida de seguridad para el retiro de constancias de sueldo y tiempo de servicio, solicitando la presentación de autorización escrita debidamente firmada por el titular y fotocopia de DUI del mismo.
- Proceso de elaboración de planillas y pegado de resúmenes: Se han implementado instrumentos de control en algunos procesos, ejemplo: liquidaciones, activo fijo, bodega, registros de Dirección, Atención al usuario.

5. Recomendaciones de mejora para el proyecto (AED-USAID)

- Ampliar la cantidad de personal participante en la formación.
- Que el proceso de formación sea más continuo.

Persona que proporcione la información:	Lic. José Matías Varela Paredes
Teléfono de contacto:	2301-1648
Dirección de correo electrónico:	jose.varela@mined.gob.sv



Dirección Departamental de Educación / Ahuachapán.

1. Personal involucrado en equipos de mejora:

El equipo de mejora en la dirección departamental de Ahuachapán está conformado por las siguientes personas

- *Héctor Donald Aquino Pimentel (Director Departamental)*
- *Mario Ernesto Castro Salinas*
- *Sandra Aracely Ramírez de Castro*
- *Gladis Portillo Sigüenza.*
- *Guillermo Deras.*
- *Ana Alicia Sermeño.*
- *Gladis Angélica Pimentel de Viana.*
- *Maura Rosibel Quintanilla.*
- *María Faustina Presidente de González.*

La mayor parte de los miembros del equipo recibieron la formación proporcionada por AED/USAID, pero se agregan 2 personas más por ser responsables de departamentos específicos, Licenciada Gladys Portillo Sigüenza Jefa de Departamento de Asistencia Técnica y Licenciado Guillermo Deras Jefe de Departamento de Arte Cultura Recreación y Deporte.

2. Organización y trabajo de los Equipos de Mejora:

El equipo de mejora está integrado por el director departamental de educación, encargado de planificación, jefes de departamento, jefes de algunas unidades y otros miembros implicados en el proceso de formación sobre calidad. No se ha definido una estructura interna, pero se definirá muy pronto.

Generalmente el equipo se reúne una vez al mes de manera formal, si es necesario se hacen reuniones informales en períodos más cortos.

Generalmente el equipo se enfoca en temas de interés del sistema educativo, lo cual fomenta una participación activa de todos los miembros, además se analizan temas que trascienden y son potenciales

situaciones de mejora, lo importante es que ya no se ven problemas... se ven situaciones de mejora, ya no se ven dificultades... sino posibilidades como decía Paulo Freire.

Como objetivo el equipo se ha planteado el lograr que la cultura de mejora continua que se institucionalice, que se apropie en cada uno de los empleados de la DDE Ahuachapán, que el usuario sienta y perciba una gestión eficiente y eficaz, transparente y a la vez interesada en servirle cada vez mejor. Los planes como equipo de mejora son no solo el diseño, sino hacer efectiva la implementación, pero también hacer los seguimientos y medición de indicadores que permitan evidenciar el impacto en cada uno de los usuarios y por supuesto hacer una devolución de resultados a los beneficiarios del proyecto.

3. Mejoras implementadas y a implementar en la Dirección Departamental como consecuencia de la formación recibida.

- Actualmente se ha dado inicio al proceso de mejora en el área de liquidaciones de transferencia de fondos a centros educativos orientado a la transparencia financiera.
- Se ha retomado el tema de una mayor fluidez y eficiencia en la comunicación interna y hacia el centro educativo, se está trabajando en establecer mecanismos de comunicación efectivos.
- Se ha elaborado un plan de mejora y este ya se está ejecutando, se ha iniciado acciones como validación del plan a nivel interno, socialización con todo el personal, socialización con todos los directores del departamento de Ahuachapán, capacitación al personal en el área de liquidaciones, entrega de materiales impresos y digitales requeridos por los usuarios, publicación del plan en la web, actualización de la pagina web y presentación a directores sobre su importancia para mejorar la efectividad de la comunicación. Algo que nos alienta a continuar en la búsqueda de la calidad es el hecho de que en la socialización a directores estos emitieron buenas opiniones sobre el mismo y manifestaron su beneplácito al proyecto.
- Las otras áreas o situaciones de mejora cada unidad responsable ha iniciado acciones particulares para superar lo reflejado en el diagnóstico, aunque no se lleve un plan de mejora sistemático al respecto se visualiza la actitud de mejora en cada una de las áreas.

Mejoras a implementar en fechas posteriores:

- A corto plazo: *limpieza, orden y aseo de la DDE Ahuachapán, agilización de la legalización de organismos de administración escolar, sistematización de procesos de asistencia técnica al centro educativo, legalización y escrituración de terrenos donados al Ministerio de Educación, mantenimiento de vehículos, comunicación interna.*
- A mediano plazo: *digitalización de documentación de registro académico.*
- Otros.

4. Mejoras a nivel de procesos realizadas en la Dirección Departamental.

- En este momento se puede afirmar que de manera sistemática no se ha trabajado al respecto, ha habido análisis breves de las situaciones de mejora y puntos de control específicos que sería necesario implementar, pero no se ha definido en esencia su implementación, las razones: escasez de personal, un nuevo sistema a implementarse en recursos humanos, no se ha divulgado de manera profunda los procesos por unidad.

5. Recomendaciones de mejora para el proyecto (AED/USAID)

- Cumplimiento de Horarios por parte de participantes.
- Más tiempo de duración de la formación.
- La periodicidad y continuidad del proceso de formación

Persona que proporcione la información:	Lcdo. Mario Ernesto Castro Salinas
Teléfono de contacto:	7707-4561
Dirección de correo electrónico:	mario.castro@mined.gob.sv marcassal2008@gmail.com

Dirección Departamental de Educación / La Paz

1. Personal involucrado en equipos de mejora:

El equipo de mejora en la dirección departamental de La Paz está conformado por las siguientes personas

- *Licda. Patricia Guadalupe Alvarado Osorio (Director Departamental)*
- *Licda. Susana Guadalupe Angel*
- *Licda. María Victoria Torres de Angel*
- *Licda. Aida Concepción Ramos de Orantes*
- *Lic. Rodolfo Coto Alfaro*
- *Lic. Carlos Rubén Cárcamo*
- *Tec. José Dimas Clímaco Torres*
- *Lic. Manuel de Jesús Duran Torres*
- *Lic. Cándido Alberto Palacios*

2. Organización y trabajo de los Equipos de Mejora:

Se ha nombrado dentro del grupo un líder quien es el encargado de dirigir las reuniones y coordinar el equipo además convoca a las reuniones.

También se tiene un secretario de actas que lleva las anotaciones de lo tratado en cada reunión.

Por acuerdo unánime se selecciona dentro del calendario del una fecha (en forma mensual) en la cual este la mayoría del equipo, ya que por las actividades que se tienen es difícil contar con los ocho miembros.

Que objetivos y planes se tienen:

- En primer lugar fortalecer al equipo de mejora, capacitándolo en temas que fortalezcan la labor educativa de nuestro departamento.
- Se pretende la formación de equipos de apoyo, incluyendo organizaciones que puedan ser parte del proceso educativo y administrativo en la DDE, ya que con la crisis económica que tiene

el país es necesario apoyarnos de estas instituciones no gubernamentales.

- Por otra parte se contempla acercar los servicios a nuestro usuarios por medio de cambios en los procesos, a si como haciendo uso de nuestra página web (<http://lapaz.mined.gob.sv>)

3. Mejoras implementadas y a implementar en la Dirección Departamental Como consecuencia de la formación recibida.

Después de haber organizado al personal que ha de integrar el equipo de mejora para la Dirección Departamental de Educación de La Paz y haber recibido la formación correspondiente, se procedió a la realización de hacer un diagnostico de todos aquellos aspectos que se requiere una atención a corto, mediano y largo plazo y es a si que se han tomado a bien la implementación de las siguientes mejoras:

- Iniciar un programa de reuniones mensuales con el equipo de mejora. Considerando aquellos de aspectos a mejorar que requieren una atención inmediata.
- Programación de reuniones con diferentes actores (Directores, Docentes, Empleados de la DDE. Etc.), con la finalidad de mejorar la comunicación y establecer áreas de mejora si como planes de acción.
- Reuniones con instituciones interdepartamentales tales como: ONGs, banca financiera u organizaciones que tienen directa o indirectamente relación con la Departamental.
- Se ha creado un buzón para que los usuarios expresen sus sugerencias y poder servirles de una forma más eficiente.
- A la fecha se han relajado evaluación de actividades de trabajo en el personal administrativo y de acuerdo a su desempeño y profesionalismo se han propuesto para apoyar actividades relevantes como son: La administración, activo fijo, liquidación y planificación entre otras.

Dentro las mejoras que se piensan implementar a corto y mediano plazo tenemos:

- *Conformación de comités de apoyo con instituciones financieras, ONG's, Alcaldías Municipales, Gobernación Política, entre otras. Ya se ha iniciado*

con la primera fase de acercamiento invitando a estas organizaciones dando a conocer nuestro plan de trabajo y ver en las cuales pueden apoyar con el plan del proceso educativo.

- *Buscar el fortaleciendo al el equipo de mejora con capacitaciones encaminadas al liderazgo, trabajo en equipo.*
- *Dar a conocer al grupo de directores y docentes el equipo de mejora y lograr que se integre a este el equipo de apoyo de directores que se encuentra formado a la fecha y lograr a si soluciones mas inmediatas en el que hacer educativo.*
- *Hacer la primera feria de liquidación de bonos.*
- *Lanzamiento de la primera revista educativa de la DDE de La Paz*
- *Mejoramiento del clima organizacional en la DDE.*

4. Mejoras a nivel de procesos realizadas en la Dirección Departamental.

- Se ha logrado acortar los tiempos en la entrega de documentos a los usuarios como son constancias de sueldo y constancias de tiempo de servicio; anteriormente estos tenían que esperar de uno a dos días para su entrega, el día de hoy se tardan quince minutos.
- Se ha elaborado un calendario conjuntamente con las unidades de Desarrollo Humano, Pagaduría y la unidad de Asistencia Técnica para hacer la entrega de planillas los días que los directores están reunidos en cada sede distrital, con esto se logra el acercamiento y la agilidad en entrega de planillas a de directores de centros escolares.

5. Recomendaciones de mejora para el proyecto (AED/USAID)

- Acompañamiento y continuidad en los procesos ejecutados en las diferentes departamentales.
- Seguimiento constante a todos los equipos de mejora.
- Lograr que todos los que forman el equipo de mejora se mantengan durante largo tiempo.

Persona que proporcione la información:	Licda. Patricia Guadalupe Alvarado Osorio
Teléfono de contacto:	2334-0197, 2334-0866
Dirección de correo electrónico:	Patricia.alvarado@mined.gob.sv

.....

Dirección Departamental de Educación / San Salvador.

No se dispone de datos para elaborar el informe.



Anexo 28: Listado de procedimientos que se realizan en las Direcciones Departamentales, incluyendo los procedimientos de mejora desarrollados en el presente trabajo.

Logística:

	Procedimiento
PDLLLO-01	Asignación de combustible
PDLLLO-02	Liquidación de combustible
PDSSLO-03	Asignación de combustible para motocicleta
PDSSLO-04	Mantenimiento preventivo y correctivo

Infraestructura:

	Procedimiento
PDSSIN-01	Inspección de bienes inmuebles para arrendamiento de centros educativos
PDSSIN-02	Inspección de bienes inmuebles arrendados para centros educativos
PDSSIN-03	Inspección de inmuebles para reparaciones menores
PDSSIN-04	Inspección de bienes inmuebles para construcción de centros escolares

Administrativos:

	Procedimiento
PDLLAD-01	Legalización del consejo directivo escolar
PDLLAD-02	Formulación del presupuesto
PDLLAD-03	Liquidaciones
PDLLAD-04	Legalización para dejar sin efecto la personería jurídica por cierre definitivo.
PDLLAD-05	Legalización para dejar sin efecto la personería jurídica por cambio de organismo.
PDLLAD-06	Legalización por sustitución de miembros
PDLLAD-07	Legalización por finalización de periodo.

Activo Fijo:

	Procedimiento
PDLLPL-01	Activo fijo: registro, descargo, traslado y verificación de bienes en centros escolares.
PDLLPL-02	Activo fijo: Verificación de bienes en la Dirección Departamental
MDLLPL-01	Manual de Codificación del Activo Fijo

Planificación:

	Procedimiento
PDSSPL-01	Elaboración, divulgación y seguimiento de Plan Operativo Anual (POA)

Bodega:

	Procedimiento
PDLLBO-01	Entrega de materiales de bodega a centros escolares SIN REGISTRO KARDEX
PDLLBO-02	Entrega de materiales de bodega a centros escolares CON REGISTRO KARDEX
PDLLBO-03	Entrega de materiales en bodega
PDLLBO-04	Recepción de materiales en bodega

PDLLBO-05	Recepción de materiales en bodega en concepto de donaciones
PDLLBO-06	Elaboración de acta de recepción

Pagaduría:

	Procedimiento
PDSSPG-01	Pago de viáticos
PDSSPG-03	Transferencias de fondos a organismos (DCE, ACE, CECE, CIE)
PDLLPG-02	Informe de transferencia de caja, Libro de banco, conciliaciones bancarias
PDLLPG-04	Pago de servicios básicos (telefonía)
PDLLPG-05	Pago de servicios básicos (energía eléctrica)
PDLLPG-06	Pago de servicios básicos (Anda)
PDLLPG-07	Transferencia de Salarios Educo

Desarrollo Humano:

	Procedimiento
PDSSDH-01	Elaboración de Planillas
PDSSDH-02	Requerimiento de fondos para el pago de planillas
PDLLDH-03	Inscripción al escalafón, elaboración de carpeta y carnet
PDLLDH-04	Elaboración de constancias de tiempo de servicio y salario de docentes fallecidos.
PDLLDH-05	Entrega de cancelaciones de préstamos de personal docente y administrativo
PDLLDH-06	Elaboración y entrega de constancias de tiempo de servicio (Casos Especiales)
PDSSDH-07	Traslados
PDLLDH-08	Contratación de docentes Educo a las ACE
PDSSDH-09	Destacamentos
PDSSDH-10	Nombramiento por fallo
PDSSDH-11	Ascenso escalafonario de personal administrativo
PDSSDH-12	Nombramiento Interino
PDSSDH-13	Ascenso escalafonario agregado de docentes
PDSSDH-14	Ascenso escalafonario de docentes
PDLLDH-15	Elaboración y entrega de constancias de salario
PDLLDH-16	Elaboración de Acuerdos
PDLLDH-17	Elaboración y entrega de constancias de salario
PDLLDH-18	Entrega de cancelaciones de préstamos de personal docente administrativo

Hay que considerar que los procedimientos antes mencionados fueron consolidados en manuales de procesos, se establecieron 4 tipologías de DDE, lo cual dio como resultado cuatro manuales de procedimientos.

Procedimientos y guías elaborados para la Gestión de la Mejora:

	Procedimiento – guía
1	Propuesta preliminar del instrumento de autoevaluación.
2	Procedimiento para la elaboración, difusión y control de documentos y registros.
3	Malla de indicadores de la Dirección Departamental de Educación así como del mapa de riesgo.
4	Requerimientos de calidad para las Direcciones Departamentales de Educación (autoevaluación).
5	Propuesta base para la construcción de la guía de asistencia técnica para centros escolares.
6	Malla de indicadores de las Direcciones Departamentales de Educación.
7	Planes de mejora diversos elaborados por los equipos rectores y equipos de mejora de las DDE.

Anexo 29: Listado de procedimientos elaborados para los centros escolares, incluyendo los procedimientos de mejora desarrollados en el presente trabajo.

Procesos que aplican para la creación y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar.	
1	Integración del Consejo Directivo Escolar por primera vez.
2	Legalización del Consejo Directivo Escolar.
3	Cambio de miembros del consejo directivo escolar, en el periodo de dos años para los cuales fue electo. (Fallecimiento, renuncia, expulsión).
4	Reconocimiento de nuevos miembros del consejo directivo escolar
5	cuando ha finalizado el periodo de dos años.
6	Modificación de la denominación personería jurídica del Consejo
7	Directivo Escolar cuando hay ampliación o disminución del nivel educativo.
8	Dejar sin efecto la personería jurídica de un Centro Escolar, por cambio de organismo
9	Procedimiento para dejar sin efecto la personería jurídica del CDE por cierre de organismo
Desarrollo Humano	
1	Nombramiento de personal docente con uno o varios candidatos.
2	Permuta entre educadores.
3	Asignación de sobresueldos por doble sección y horas clase.
4	Nombramiento de directores y sub directores.
5	Licencias sin y con goce de sueldo
6	Dejar sin efecto el nombramiento (por renuncia o fallecimiento, por
7	abandono del cargo).
8	Contratación de servicios profesionales pagados con otros ingresos del CDE.
9	Acciones disciplinaria al personal docente.
10	Nombramiento del personal docente interino.
11	Legalización del pago de salarios del personal docente y
12	administrativo.
13	Aplicación de sanciones por incumplimiento a la ley de ética
14	gubernamental.
15	Dejar sin efecto el nombramiento por abandono de cargo
14	Acciones disciplinarias al personal administrativo
Recursos Financieros	
1	Adquisición de bienes y servicios
2	Rendición de cuentas y liquidación de los recursos financieros del centro educativo
3	Manejo del libro auxiliar de caja chica
4	Apertura de cuenta bancaria
5	Elaboración de conciliación bancaria
6	Registro y control de los documentos de los otros ingresos del centro educativo.
Mantenimiento e infraestructura	
1	Mantenimiento preventivo de infraestructura y mobiliario
2	Mantenimiento correctivo de infraestructura y mobiliario
3	Construcción de infraestructura (reemplazo o ampliación)
Registro y control de bienes	
1	Cargo de mobiliario
2	Descargo del mobiliario, equipo y libros
3	Traslado del mobiliario, equipo y libros
4	Legalización y registro de una donación de inmueble al ramo de educación
5	Legalización y registro de la compra venta de un inmueble a favor del ramo

	de educación.
6	Legalización y registro del comodato de un inmueble a favor del ramo de educación

Cabe mencionar que estos procedimientos se ajustaron para las diferentes modalidades CDE, ACE y CECE.

Procedimientos y guías relacionadas a la mejora de la calidad, elaborados para centros escolares en el marco del diseño e implementación de la estrategia de mejora interna.	
0	Guía que describa el Sistema de Gestión de Calidad
1	Guía de autoevaluación para centros escolares grandes en zonas urbanas
1.1	Herramienta de autoevaluación
2	Guía para la realización de Encuestas de Satisfacción a Usuario en centros escolares grandes en Zonas Urbanas.
2.1	Encuesta de satisfacción a Personal Docente del Centro Escolar
2.2	Encuesta de satisfacción a Estudiantes del Centro Escolar
2.3	Encuesta de satisfacción a Padres y Madres de familia
3	Guía la gestión de indicadores en centros escolares grandes en zonas urbanas
3.1	Tablero de indicadores relevantes en Centros Escolares
4	Guía para la realización de Grupos Participativos de Consulta
4.1	Instrumento para recopilar información proveniente de los Grupos Participativos de Consulta
5	Documento para el análisis de los resultados de la Evaluación Externa
6	Guía para la Gestión de la Mejora
7	Guía para el establecimiento y difusión de buenas prácticas
8	Guía para proporcionar asistencia técnica a Centros Escolares