



La Universidad
de postgrado
del Estado

REPÚBLICA DEL ECUADOR

***INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
UNIVERSIDAD DE POSTGRADO DEL ESTADO***

VII MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA

TÍTULO DE LA TESIS

***EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PROYECTO EMBLEMÁTICO NACIONAL
“UNIDADES EDUCATIVAS DEL MILENIO” Y SU IMPACTO DE LA POLÍTICA PÚBLICA
EDUCATIVA. CASO ECUADOR-COTOPAXI DEL 2008 AL 2012.***

***Autor: Santiago Fabián Illescas Correa
Directora: Mónica Urigüen***

Quito, Julio 2013

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

SECRETARIA GENERAL

De conformidad con la facultad prevista
en el estatuto del IAEN, CERTIFICO que la
presente es fiel copia del original

No. 015-2013



Fojas 01
Fecha 11/7/13

Secretaria General

ACTA DE GRADO

En la ciudad de Quito, a los once días del mes de julio, del año dos mil trece, **ILLESCAS CORREA SANTIAGO FABIÁN**, portador de la cédula de ciudadanía: 1103753404, **EGRESADO DE LA VII MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA**, se presentó a la exposición y defensa oral de su Tesis, con el tema: **"EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PROYECTO EMBLEMÁTICO NACIONAL. UNIDADES EDUCATIVAS DEL MILENIO Y SU IMPACTO DE LA POLÍTICA PÚBLICA EDUCATIVA. CASO ECUADOR-COTOPAXI DEL 2008 AL 2012"**, dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de: **MAGÍSTER EN ALTA GERENCIA**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:

8.79

Tesis Escrita:

9.61

Grado Oral:

9.60

Nota Final Promedio:

9.33

En consecuencia, **SANTIAGO FABIÁN ILLESCAS CORREA**, ha obtenido el título mencionado.

Para constancia firman:

Mgs. Freddy Simbaña
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Mgs. Rocío Apunte
MIEMBRO

Mgs. Danilo Ortiz
MIEMBRO

Dra. Ximena Garbay
SECRETARIA GENERAL (e)

AUTORIA

El presente trabajo de investigación **“EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PROYECTO EMBLEMÁTICO NACIONAL “UNIDADES EDUCATIVAS DEL MILENIO” Y SU IMPACTO DE LA POLÍTICA PÚBLICA EDUCATIVA. CASO ECUADOR-COTOPAXI DEL 2008 AL 2012”**, está enfocado al análisis del modelo de gestión del proyecto emblemático nacional, Unidades Educativas del Milenio. Lo que busca la investigación es entregar al MINEDUC un insumo base del impacto del proyecto a nivel local y nacional, para su toma de decisiones; todo cuanto conste en la investigación es responsabilidad del autor.

Ciudad, julio 2013

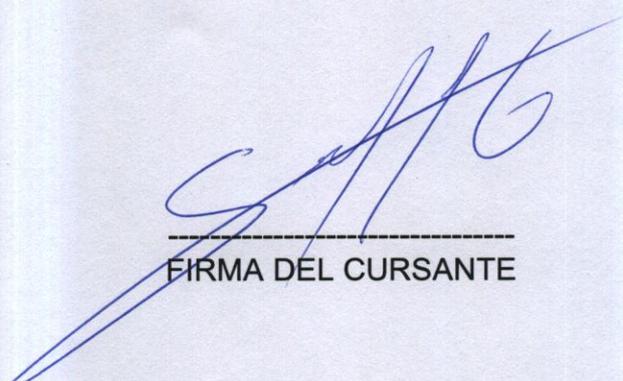


.....
SANTIAGO FABIÁN ILLESCAS CORREA
CI: 1103753404

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis, de su bibliografía y anexos, como artículo en publicaciones para lectura seleccionada o fuente de investigación, siempre dando a conocer el nombre del autor y respetando la propiedad intelectual del mismo.

Ciudad, julio 2013



FIRMA DEL CURSANTE

SANTIAGO FABIÁN ILLESCAS CORREA
CI: 1103753404

DEDICATORIA

La presente tesis es un homenaje a quienes de una u otra forma son corresponsables de su realización. Sin el apoyo de ustedes, mis buenos y fieles amigos, no habría podido terminarla.

A mis compañeros, profesores y personal administrativo del Instituto de Altos Estudios Nacionales por su trabajo y apoyo para que culmine mis estudios. A Mónica por su interés, a Iván, Juan, Mario, Diego, Alejandra, Margot, Flavio, Fabián y Hugo por su amistad y compañerismo, a José Antonio y Lucila por su inmenso cariño y apertura dentro del Ministerio de Educación, muy especialmente a Vicente rector de la Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalá” en Zumbahua – Cotopaxi y finalmente quiero dedicar a mis padres por su apoyo incondicional y a Dios por ser mi dador de vida.

AGRADECIMIENTO

Al Instituto de Altos Estudios Nacionales, por su apoyo y apertura durante todo el programa de formación, al Ministerio de Educación por brindarme las facilidades para el trabajo de investigación, a mi tutora de Tesis Mónica Urigüen, por aportar con sus sapiencias a encaminarme y cumplir con el objetivo de la investigación.

Mi más grande agradecimiento a autoridades, profesores y servidores públicos del Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ministerio de Educación, Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalá”, un reconocimiento sincero a Vicente Caiza, rector de la Unidad Educativa del Milenio; al Mgs. José Antoni Sánchez Director Nacional de Investigación del Ministerio de Educación por su convicción y apoyo dentro de la Investigación y al personal del Ministerio de Educación de las diferentes unidades que lo conforman, quienes con su experiencia y conocimientos guiaron y apoyaron este trabajo.

Por tal motivo, tengo el agrado de ponerlo a consideración de mis compañeros y amigos que fueron parte de este proyecto.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE	4
RESUMEN	5
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	8
1.1. Importancia	8
1.2. Justificación	8
1.3. Problema	9
1.4. Descripción del Sitio	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	13
2.1. Políticas Educativas	13
2.2. Nuevo modelo de Gestión Educativa del MINEDU	16
2.3. Unidades Educativas del Milenio	24
2.4. El Modelo de Gestión de las Unidades Educativas del Milenio	25
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	36
3.1. Evaluación del Modelo de Gestión de las Unidades Educativas del Milenio	36
3.1.1. Liderazgo	36
3.1.2. Política y Estrategia	46
3.1.3. Personas	52
3.1.4. Alianzas y Recursos	59
3.1.5. Procesos	65
3.1.6. Resultados en los Clientes	70
3.1.7. Resultados en las Personas	74
3.1.8. Resultados en la Sociedad	76
3.1.9. Resultados Clave	78
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
4.1. Conclusiones	81
4.2. Recomendaciones	83
CAPÍTULO 5: PROPUESTA	84
5.1. Propuesta de Mejora	84
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	89

RESUMEN

El presente estudio de evaluación del modelo de gestión del Proyecto Emblemático Nacional “Unidades Educativas del Milenio” y su impacto de la política pública educativa. Caso Ecuador-Cotopaxi del 2008 al 2012, tiene como finalidad superar las deficiencias en el sector educativo del país.

El objetivo de este trabajo está orientado a evaluar el modelo de gestión de las Unidades Educativas del Milenio (UEM) con respecto a los 9 criterios del modelo EFQM de excelencia, los resultados a obtenidos por el evaluador reflejan apreciaciones y análisis personales de las condiciones en que se encuentra la Unidad Educativa del Milenio en función de los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización.

Se utilizaron las técnicas de observación directa, entrevistas dirigidas basado en un instrumento de evaluación del modelo EFQM de excelencia a las autoridades del Ministerio de Educación y autoridades de la UEM de la parroquia Zumbahua, cantón Pujilí, de la provincia de Cotopaxi con la finalidad de tener un conocimiento amplio del modelo de gestión que se desarrolla en la unidad.

El objetivo de este proyecto es evaluar el modelo de gestión de las Unidades Educativas del Milenio (UEM) y su impacto de la política pública educativa; Sintetizar los fines del estudio, tanto de manera general como específica, este trabajo investigativo consta de:

La introducción me permite resaltar la importancia, la justificación, la problemática y la descripción del sitio de estudio, el cual lo realice a partir de la investigación científica, la misma que me ha permitido conocer en qué condiciones se encuentran los proyectos emblemáticos del sector educativo del país.

El marco teórico me permite profundizar en la temática de investigación con el análisis de las políticas educativas, el nuevo modelo de gestión educativo del Ministerio de Educación, las Unidades Educativas del Milenio y finalmente conocer el modelo de gestión de las Unidades Educativas del Milenio, el cual lo realice a partir de la revisión bibliográfica y las visitas técnicas al sitio de estudio, los mismos que me han permitido conocer sobre la realidad de la gestión organizacional de las Unidades Educativas del Milenio y el impacto que ha generado en ellas la política pública educativa y el nuevo modelo de gestión educativa del Ministerio de Educación,

La metodología me permitió evaluar el modelo de gestión en función de los nueve criterios del modelo EFQM de excelencia académica: liderazgo, política y estrategias, personas, alianzas y recursos, procesos, resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados claves, el cual lo realice a partir de entrevistas grupales con autoridades del Ministerio de Educación y autoridades de la Unidad Educativa del Milenio caso de estudio, lo que me permitió evidenciar en qué condiciones se encuentra el modelo de gestión de las unidades educativa del milenio.

El liderazgo desarrolla y facilita la consecución de la misión, la visión, los valores y sistemas necesarios para que la Unidad Educativa del Milenio logre un éxito sostenido. En este criterio he podido evidenciar que en un 42% se cumple este enfoque, ya que los líderes de las UEM son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas

La política y estrategias implantada por la Unidad Educativa ha permitido desarrollar una estrategia centrada en sus grupos de interés. En este criterio he podido algo evidenciar que en un 23% se cumple este enfoque, ya que la UEM ha desarrollado y desplegado sus políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Las personas dentro de la Unidad Educativa del Milenio son el potencial humano responsable de gestionar y desarrollar la unidad, tanto a nivel individual como en equipo. En este criterio he podido algo evidenciar que en un 22% se cumple este enfoque, ya que la UEM fomenta en las personas la justicia e igualdad, motiva e incrementa su compromiso con la organización, logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Las alianzas y recursos, al ser planificadas y gestionadas por las Unidades Educativas de Milenio permiten la materialización de la política y estrategia, y el eficaz funcionamiento de sus procesos. En este criterio he podido algo evidenciar que en un 32% se cumple este enfoque, ya que la UEM gestiona sus alianzas y recursos, estableciendo un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

Los procesos en los cuales se desarrollan las actividades dentro de la Unidad Educativa del Milenio han sido levantados y diseñados en función del nuevo modelo de gestión y las expectativas de los clientes. En este criterio he podido algo evidenciar que en un 20% se cumple este enfoque, ya que la

UEM mejora sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

Los resultados en los clientes se miden de manera exhaustiva dentro de la Unidad Educativa del Milenio. En este criterio he podido algo evidenciar que en un 33% se cumple este enfoque, ya que la UEM alcanza resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

Los resultados en las personas se miden de manera exhaustiva dentro de la Unidad Educativa del Milenio. En este criterio he podido algo evidenciar que en un 29% se cumple este enfoque, ya que la UEM alcanza resultados sobresalientes a las personas que las integran.

Los resultados en la sociedad se miden de manera exhaustiva dentro de la Unidad Educativa del Milenio. En este criterio he podido algo evidenciar que en un 38% se cumple este enfoque, ya que la UEM alcanza resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

Los resultados claves se miden de manera exhaustiva dentro de la Unidad Educativa del Milenio. En este criterio he podido algo evidenciar que en un 32% se cumple este enfoque, ya que la UEM alcanza resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

Una vez cumplido con la evaluación del modelo de gestión de las Unidades Educativas del Milenio en función de los nueve criterios del modelo EFQM de excelencia, intervienen las conclusiones, recomendaciones y propuestas de mejora que son de gran interés para que las autoridades del Ministerio de Educación y autoridades de la Unidad Educativa del Milenio caso de estudio, fácilmente tomen las decisiones y correctivos necesarios más convenientes con el fin de mejorar el sistema educativo del país.

Palabras Claves: Modelos de gestión, Unidades Educativas del Milenio, modelo EFQM de excelencia académica: liderazgo, política y estrategias, personas, alianzas y recursos, procesos, resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados claves

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Importancia

Las Unidades Educativas del Milenio (UEM) aparecen con el propósito de ofrecer al país una educación de calidad con un modelo de gestión que se ajuste a estándares internacionales y que cumpla con los requerimientos del Ecuador. Las UEM son instituciones educativas fiscales, con carácter experimental de alto nivel, fundamentadas en conceptos técnicos, administrativos, pedagógicos y arquitectónicos innovadores y modernos, como referente a la nueva educación fiscal en el Ecuador, las políticas del Estado, el Plan Decenal de Educación aprobado en consulta popular el 26 de Noviembre del 2006. (Ministerio de Educación del Ecuador , 2007)

La comunidad educativa del milenio es el conjunto formado por una UEM y sus instituciones anexas. Cada Comunidad Educativa del Milenio debe ser un referente de excelencia educativa, maximizar el bienestar de los estudiantes históricamente abandonados, y producir un efecto de “demostración” al ofertar un servicio educativo público de alta calidad en zonas rurales. (Ministerio de Educación del Ecuador)

Las UEM forman parte de un Proyecto de Desarrollo Integral que contempla una perspectiva estratégica de vinculación con la comunidad y que incorpora articuladamente a los padres de familia, a la comunidad y a los diversos sectores sociales, productivos, culturales, deportivos, entre otros.

Este tipo de proyectos se desarrollaran mediante convenios y alianzas estratégicas con actores locales, nacionales e internacionales entre los cuales tendrán los siguientes roles: Socios Académicos, Socios Gestores y Socios Patrocinadores.

1.2. Justificación

Las Unidades Educativas del Milenio (UEM) son instituciones públicas con carácter experimental de alto nivel, fundamentadas en conceptos técnicos pedagógicos y administrativos innovadores, como referente de la nueva educación pública en el país.

Los objetivos en los cuales fue desarrollado el proyecto los mismos que constan en el Proyecto Emblemático Nacional Unidades Educativas del Milenio son:

- Brindar una educación de calidad y calidez;
- Mejorar las condiciones de escolaridad, el acceso a la educación y su cobertura en zonas de influencia, y;
- Desarrollar un modelo educativo que responda a necesidades locales y nacionales.
(Ministerio de Educación del Ecuador)

El motivo de la investigación es realizar un análisis del modelo de gestión desarrollado por las UEM, así también evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados por el proyecto educativo de índole nacional, los cuales propenden al desarrollo integral de las zonas rurales del país.

Entre otro de los propósitos fundamentales de éste trabajo es verificar el verdadero impacto social a nivel local y nacional de las UEM. Las UEM, son creadas con el fin de atender a los sectores históricamente relegados, satisfacer la demanda estudiantil rural y mejorar las condiciones de vida de las localidades involucradas. La evaluación del modelo de gestión de las UEM, permitirá dar un adecuado aporte científico en lo que respecta a la conducción de la gestión educativa y la articulación de las políticas públicas del Ecuador.

Es importante destacar también que la relevancia de esta investigación permitirá problematizar el rol que han tenido diseñadores, ejecutores y evaluadores de Proyectos Sociales que han tenido un enfoque reduccionista en el monitoreo y evaluación de proyectos sociales. El análisis de los modelos de gestión se presenta como una oportunidad e incluso una necesidad para evaluar con mayor claridad y exactitud lo que los diferentes actores de este ámbito de estudio han desarrollado en los últimos proyectos de desarrollo.

1.3. Problema

Al no existir una metodología definida para el análisis del impacto social generado de los proyectos estratégicos nacionales y al no poseer estudios en el Ecuador que profundicen sobre el análisis del modelo de gestión de los proyectos de desarrollo integral es necesario plantearse y verificar en qué medida la implementación de estos proyectos emblemáticos para el país han proporcionado un beneficio social, económico, educativo y que además haya vinculado un aporte a la política pública educativa del Ecuador.

Dentro de los modelos de gestión de excelencia existen cuatro a nivel internacional que son los más reconocidos: El Modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, EFQM), El Modelo iberoamericano para la excelencia, El Modelo Gerencial Deming y El

modelo Malcolm Baldrige, pero no se conoce a qué modelo se adapta el modelo de gestión actual de las UEM y a su vez, si se ha cumplido con lo estipulado dentro de los criterios de valorización en el proyecto nacional.

De esta manera se plantea la interrogante: ¿En qué medida el modelo de Gestión de las Unidades Educativas del Milenio ha permitido cumplir con los objetivos planteados en el Proyecto Emblemático Nacional?

1.4. Descripción del Sitio

Zumbahua

La parroquia Zumbahua se encuentra ubicada al sur oeste del cantón Pujilí de la provincia de Cotopaxi, en una de las zonas paramales más importantes de la zona occidental del cantón Pujilí, ubicada entre los 3.300 y 4.000 msnm. La temperatura media en la zona es de 8 a 16°C, aunque existen temperaturas extremas en los meses de noviembre, diciembre, febrero y agosto que puede llegar a menos 7°C.

Por la altitud y la formación paramal y en función de datos de zonas agro-ecológicamente similares a estas zonas reciben de 500 a 2.000 mm de precipitación por año, distribuidos en los meses de septiembre a noviembre y de enero a mayo.

Está conformada por las comunidades Michacalá, Guantopolo, Tigua Chimbacuchu, Rumichaca, Yanatoro, Talatac, Yanallpa, Sarausha, Chami y La Cocha y Ponce, cada sector tiene sus propias estructuras dirigenciales conformadas generalmente por el Presidente, Vicepresidente, Secretaria, tesorera, síndico y vocales y ellos a su vez, forman parte integrante de las Asambleas Comunales.

La población total es de 12.643 habitantes; de los cuales la mayoría se autoidentifican como indígenas el 51,8% y mestizos el 46,1% en los reportes del Censo de Población y Vivienda del 2010; de la población total, 6.719 son mujeres, 5.924 hombres.

Se maneja el idioma materno “Kichwa”, especialmente en la población adulta, pero también se han visto forzado a aprender y manejar el idioma Castellano con diferentes niveles de perfección tanto para la escritura como para la lectura, por cuanto hasta hace 16 años en la zona solamente habían escuelas con profesores hispanos, quienes exigían el aprendizaje del castellano, esto está cambiando

paulatinamente pues se han creado nuevas escuelas o han cambiado de jurisdicción a algunas ya existentes, a la educación bilingüe donde se hacen procesos educativos de enseñanza aprendizaje utilizando el idioma materno.

Es una parroquia que se fundó en 1971, como fruto de un proceso de lucha contra las haciendas, para llegar al centro parroquial se toma la vía Latacunga – La Maná y en el kilómetro 65 a lado derecho en un punto conocido como el Campamento, hacia la derecha se ubica la cabecera parroquial de Zumbahua.

De acuerdo a la información de Hess, 1990; Zumbahua abarca una extensión aproximada de 230 km cuadrados.

Uno de los lugares más visitados de la parroquia es la laguna Quilotoa que se ubica al sur de la cabecera parroquial en la vía hacia Chugchilán

Situación Geográfica



Fuente: Gobierno Parroquial de Zumbahua

Los límites son:

Al norte: Con la parroquia Chugichilán

Al Sur: Con la parroquia Angamara

Al Este: Con la parroquia Guangaje

Al Oeste: Con la parroquia Pílo

La orografía de la parroquia, es irregular, dando lugar a la formación de quebradas y pendientes, que al entrelazarse forman valles ondulados con pequeñas zonas planas; en estas últimas generalmente se ubican zonas húmedas conocidas como pantanos, desde donde nacen vertientes que se unen y forman riachuelos como el Rumichaca, Michacalá y pequeñas cantidades también bajan por las quebradas de Paccha, Tigua y forman el Río Zumbahua, dando lugar al nacimiento del Río Toachi.

En las áreas paramales se ubican vertientes o zonas húmedas que alimentan a los sistemas de agua entubada que sirven para las comunidades de la parte baja de la parroquia y alimentan los ríos.

Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalá”

UEM “Cacique Tumbalá”



Fuente: Flickr, Cacique Tumbalá

Al concluir el año lectivo 2006-2007, los maestros de la escuela Cacique Tumbalá, y moradores de la parroquia Zumbahua, en el cantón Pujilí (Cotopaxi), vieron con asombro el derrocamiento de las aulas de la escuela, que hasta ese entonces servían para enseñar a las niñas y niños del sector.

A inicios del periodo académico 2007-2008, los maestros se encontraron con la Unidad Educativa Experimental del Milenio “Cacique Tumbalá”, con la más moderna infraestructura física en la que habían trabajado.

La Unidad Educativa del Milenio actualmente cuenta con 33 aulas construidas y 9 instituciones anexas que la conforman, las mismas que están al servicio de 1119 beneficiarios directos entre ellos niños, niñas y jóvenes de la zona.

La oferta educativa de la Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalá” es:

Educación Inicial;

Educación General Básica; y,

Bachillerato General Unificado.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Políticas Educativas

La nueva Constitución de la República aprobada en consulta popular en el 2008 posiciona a la planificación y a las políticas públicas como instrumentos para la consecución de los objetivos del “Buen Vivir” proporcionando la equidad social y territorial.

Desde el primer Acuerdo Nacional “Educación Siglo XXI”, firmado en abril de 1992 (el segundo y el tercero fueron firmados en junio de 1996 y noviembre de 2004, respectivamente), el Ecuador ha venido realizando grandes esfuerzos para definir, por lo menos en el sector educativo, una Agenda de mediano y largo plazo. Por el mandato ciudadano expresado en la Consulta Popular, del 26 de noviembre de 2006, ese anhelo de la sociedad es ahora una realidad concreta: la ciudadanía ecuatoriana convirtió las ocho políticas del Plan Decenal de Educación (2006 – 2015) en políticas de Estado. En ese sentido, nuestro país comprendió que debemos hacer de la educación un compromiso de todos para cambiar la historia.

El Acuerdo Ministerial 244 del Ministerio de Educación, del 28 de julio de 2008 establece las normas especiales que regulan la creación y el funcionamiento de las Unidades Educativas del Milenio en el territorio ecuatoriano.

Al igual que en el resto de países de la región, las políticas educativas en Ecuador, durante la década de los noventa, incluyeron los siguientes aspectos: la reforma de la educación básica, la estrategia de descentralización, e intervenciones por el lado de la demanda. (Evaluación de Gestión del Programa de Redes Escolares Autónomas Rurales, 2005)

La reforma de la educación básica

Después de un diálogo nacional con la amplia participación de miembros de la sociedad civil y del sector educativo, se alcanzó un consenso respecto de una reforma integral del sistema de educación básica, en 1996. La reforma incluyó los siguientes puntos:

Implementación de un sistema de diez grados de educación básica, a través de la integración de un año de educación pre-escolar, seis años de primaria y los tres primeros años de educación secundaria.

Una reforma curricular para mejorar la enseñanza del idioma español y de Matemática, que ponga énfasis en el aprendizaje activo y las destrezas analíticas, y preste mayor atención a la educación en

valores, al aprendizaje multicultural y a la conciencia ambiental. El fortalecimiento de la educación bilingüe para los grupos indígenas. (Ponce Jarrín, 2010)

El sistema de educación básica debía extender los años previstos de escolaridad más allá de los tradicionales seis años de nivel primario; extender la cobertura de la escolaridad pre-primaria y, finalmente, perseguir mayores ganancias en eficiencia externa. Sin embargo, la introducción del nuevo sistema ha sido lenta. Hacia finales de 2006, el sistema de educación básica aún no había sido implantado en todo el país. (Ponce Jarrín, 2010)

El sistema de Educación Intercultural Bilingüe se creó en 1998 y alcanzó una cobertura de alrededor de 92.000 estudiantes en casi 2.000 escuelas, en 2005, lo que corresponde al 5% del total y cerca del 10% de la matriculación primaria rural en ese año. No hay una estimación precisa acerca de qué porcentaje del grupo objetivo (familias indígenas) está cubierto, pero, dado el porcentaje de población rural que todavía habla lenguas indígenas, la cobertura debe estar entre los dos tercios y las tres cuartas partes de los niños en esa categoría. En 2005, la educación secundaria bilingüe estaba disponible para 15.900 estudiantes (alrededor del 1% de los matriculados en secundaria). (Ponce Jarrín, 2010)

La descentralización y desconcentración de la educación

Las experiencias más importantes durante la década de los noventa incluyen la creación de 120 Centros Educativos Matrices (CEM), cada uno conformado entre 15 y 30 escuelas primarias y jardines de infantes. Los padres y las comunidades tienen un papel importante en la administración de estas redes de escuelas. (Winkler, 200) En comparación con el sistema anterior, donde una unidad administrativa tenía hasta 3 000 centros educativos a su cargo, el programa de redes escolares autónomas, Redes Amigas, promueve la administración descentralizada de escuelas al nivel de una red de entre 15 y 30 escuelas, administrada por una Unidad Central Educativa (UCE). Después de 1999, se dio un paso más adelante, al permitir que las escuelas que pertenecieran al mismo UCE formaran redes autónomas, manejaran su propio presupuesto y diseñaran sus propios sistemas de incentivos a los profesores. (Ponce Jarrín, 2010)

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) revaloriza la profesión docente, ordena la desconcentración del servicio educativo en: 1 planta central, 9 zonales, 140 distritos y 1.117 circuitos, asegura que la interculturalidad atraviese a todo el sistema educativo y garantiza la participación de los actores del sistema educativo. (Ministerio de Educación , 2012)

LOEI Art. 21.- Autoridad Educativa Nacional.- Corresponde a la Función Ejecutiva la calidad de Autoridad Educativa Nacional. La ejercerá el Ministro o Ministra del ramo.

Competencias:

Rectoría

Regulación

Planificación

LOEI. Arts. 28 – 33.- El nivel zonal a través de las coordinaciones zonales y de distritos educativos, define la planificación y coordina las acciones de los distritos educativos, y realiza el control de todos los servicios educativos de la zona de conformidad con las políticas definidas por el nivel central.

Cada zona está conformada por la población y el territorio establecido por el Plan Nacional de Educación y atiende la diversidad cultural y lingüística de cada población, garantiza y realiza el control de aplicación de las políticas en todos los servicios educativos de la zona, de conformidad con lo definido por el nivel central; su estructura y funcionamiento será definido en el respectivo reglamento.

En todas las zonas donde sea pertinente, se garantiza una instancia para la atención específica a la Educación Intercultural y Bilingüe que desarrolle y fortalezca este sistema (LOEI).

El ámbito de acción territorial de los distritos educativos corresponderá a los cantones o mancomunidad de cantones según el número de establecimientos educativos y la población estudiantil (LOE).

Realiza la planificación distrital y asegura la cobertura necesaria en el Distrito para alcanzar la universalización de la educación inicial, básica y bachillerato, la gestión de proyectos, los trámites, la atención de la ciudadanía (LOE).

Interviene sobre el control del buen uso de los recursos de operación y mantenimiento y la coordinación, monitoreo y asesoramiento educativo de los circuitos del territorio.

Contribuye a fortalecer las particularidades culturales y lingüísticas de las nacionalidades y pueblos.

Es un conjunto de instituciones educativas públicas, particulares y fiscomisionales, organizado en red, en un espacio territorial delimitado, por criterios poblacionales, geográficos, étnicos, culturales y ambientales dentro del Distrito Educativo (LOE).

Los establecimientos educativos públicos del Circuito están vinculadas a una sede administrativa para la gestión de los recursos y la gestión presupuestaria.

En cada circuito educativo existen los niveles educativos inicial, básico y bachillerato y asesores pedagógicos (LOE).

2.2. Nuevo Modelo de Gestión Educativa del MINEDU

El Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMGE) es un proyecto que inició su gestión en enero de 2010, y plantea la reestructuración del Ministerio de Educación para garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la educación. Es decir, busca influir de manera directa sobre el acceso universal y con equidad a una educación de calidad y calidez, lo que implica ejecutar procesos de desconcentración desde la Planta Central hacia las zonas, distritos y circuitos, para fortalecer los servicios educativos y aproximarlos hacia la ciudadanía, atendiendo las realidades locales y culturales. (Ministerio de Educación , 2012)

En ese marco, el Nuevo Modelo de Gestión persigue la desconcentración del Sistema Educativo Nacional, a su vez, una nueva administración del servicio público; así como la racionalización recursos, distribución de competencias y responsabilidades.

El objetivo del proyecto del Nuevo Modelo de Gestión está en garantizar la rectoría del sistema mediante el fortalecimiento institucional de la autoridad educativa nacional y potencie la articulación entre niveles e instituciones desconcentrados del sistema. Otros de los objetivos del modelo son: implementar el nuevo orgánico funcional del Ministerio de Educación, implementar el Modelamiento Territorial a nivel nacional, para la definición de distritos y circuitos educativos, conformar las Coordinaciones Regionales, Direcciones Distritales y Administraciones Circuitales de Educación incluyendo adecuaciones de infraestructura y dotación de equipamientos, implementar los sistemas de información que consideren los componentes de capacitación, gestión, régimen escolar, acompañamiento pedagógico, regulación y conformar los Gobiernos Escolares Ciudadanos en los Circuitos Educativos. (Ministerio de Educación , 2012)

El trabajo elaborado por el Gobierno de Ecuador está enfocado hacia el mejoramiento de la educación, en este contexto el Modelo de Gestión Educativa, permitirá desconcentrar la administración educativa, que actualmente se desarrolla y concentra en planta central en Quito.

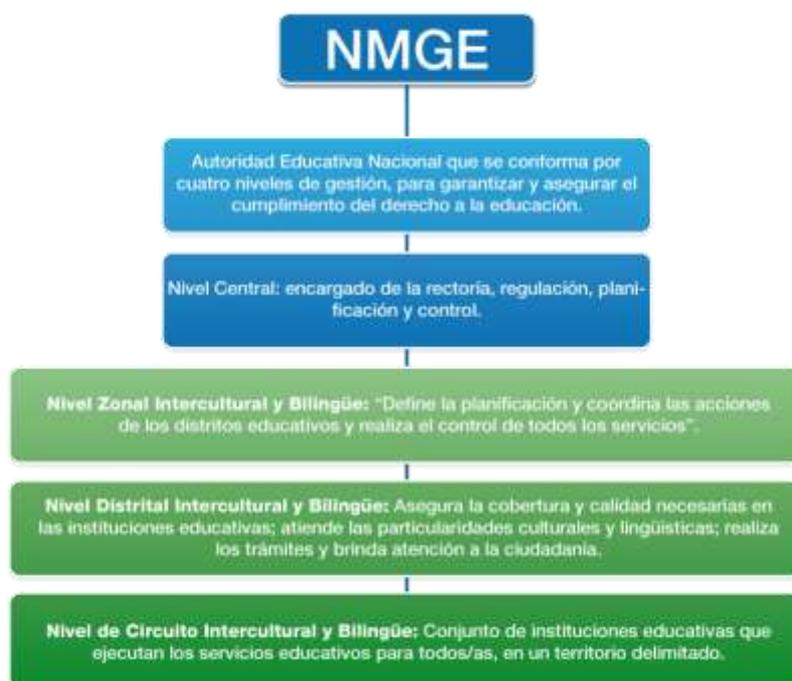
La desconcentración dentro del sistema educativo permitirá realizar todos los trámites que se centralizan actualmente en Quito, en los diferentes niveles del país en todo el territorio ecuatoriano.

Desconcentración del MINEDU

Desconcentrar significa transferir competencias para articular procesos, productos y servicios en los niveles territoriales, y con ello se consigue la garantía efectiva de los derechos ciudadanos, en este caso, el derecho a la educación.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe – LOEI en su Capítulo Cuarto, Artículo 25, establece que los niveles de gestión de la Autoridad Educativa Nacional son cuatro:

- Nivel central intercultural
- Nivel zonal intercultural y bilingüe
- Nivel distrital intercultural y bilingüe
- Circuito educativo intercultural y bilingüe



Fuente: Ministerio de Educación

Zonas, distritos y circuitos

La implementación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa está en desarrollo creciente en todo el territorio ecuatoriano, incluye:

Planta Central del MINEDU

9 Zonas Educativas

140 distritos educativos y

1.117 circuitos educativos.

La población objetivo incluye todos los usuarios del Sistema Nacional de Educación, abarcando estudiantes y ex estudiantes de todos los niveles y modalidades, docentes y autoridades de establecimientos fiscales, fiscomisionales y particulares del Ecuador. Adicionalmente, abarca a todos los funcionarios del Ministerio de Educación del Nivel Central, de las Coordinaciones Educativas Zonales y de las Direcciones Provinciales de Educación Hispanas y Bilingües que se encuentran en transición hacia los distritos. (Ministerio de Educación , 2012)



Fuente: Ministerio de Educación

El distrito educativo intercultural y bilingüe

El distrito es un órgano técnico administrativo desconcentrado, que generalmente coincide con el área geográfica de un cantón o unión de cantones (de 1 a 4 máximo). Está constituido por circuitos y constituye el reemplazo de las 24 Direcciones Provinciales de Educación. En este nivel se articulan las políticas de desarrollo del territorio, y sus competencias son: la coordinación, microplanificación, gestión y control de servicios.

Se trata de infraestructura eficiente para atender a la ciudadanía hasta en 40 trámites diferentes

El circuito educativo intercultural y bilingüe

Según el Art. 30 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el “circuito educativo intercultural y bilingüe es un conjunto de instituciones educativas públicas, particulares y fiscomisionales, en un espacio territorial delimitado, conformado según criterios poblacionales, geográficos, étnicos,

lingüísticos, culturales, ambientales y de circunscripciones territoriales especiales”. (Ministerio de Educación , 2012)

Una de las competencias atribuidas al circuito educativo es el dotación de equipamiento a los centros educativos que son de su jurisdicción, como textos, desayuno escolar, computadoras.

Al ser la conformación de los distritos y circuitos un trabajo intersectorial, que contó con la participación de SENPLADES y los ministerios de Salud e Inclusión Económica y Social; fue necesario ajustar criterios conforme a las necesidades del MINEDUC, para garantizar a la ciudadanía, el acceso a los servicios educativos.

Los servicios que se ofertan en el distrito y circuito promueven la educación inclusiva; por ejemplo, se ejecutan programas especiales de educación en centros de salud pública, beneficiando a niñas, niños y adolescentes en edad escolar, que por cuestiones de salud, permanecen hospitalizados en períodos variables. A su vez, los centros Multiservicios son espacios de atención especializada para potenciar las capacidades tecnológicas y de investigación.

Reestructuración institucional

El Estado ecuatoriano está viviendo un proceso de transformación y fortalecimiento institucional. El Ministerio de Educación para garantizar el derecho a la educación avanza progresivamente hacia la desconcentración en zonas, distritos y circuitos, mediante procesos de reestructuración institucional, que conllevan a la organización del Talento Humano, con el que actualmente se cuenta. (Ministerio de Educación , 2012)

La optimización del Talento Humano, es decir, los ingresos por méritos, movimientos, traspasos, traslado y desvinculaciones del personal, serán posibles, con la aplicación de la evaluación por reestructura para servidores públicos con nombramiento de Planta Central y Direcciones Provinciales Hispanas y Bilingües, bajo Régimen de la LOSEP. Esta evaluación se enmarca en un marco legal sólido:

La Disposición Transitoria Primera de la LOEI señala que se crearán Distritos y Circuitos educativos interculturales y bilingües; y hasta que eso suceda, las direcciones provinciales seguirán funcionando: “Las y los funcionarios de dichas dependencias, previo estudio de su perfil profesional y de la aprobación al proceso de evaluación correspondiente, serán reubicados en las instancias desconcentradas del Sistema Nacional de Educación, garantizando sus derechos adquiridos”.

La LOEI también determina que el Ministerio se integrará preferentemente con los actuales funcionarios y empleados, previo un proceso de selección que estará a cargo de la Dirección de Recursos Humanos.

Resultados del proceso de reestructuración institucional



Fuente: Ministerio de Educación

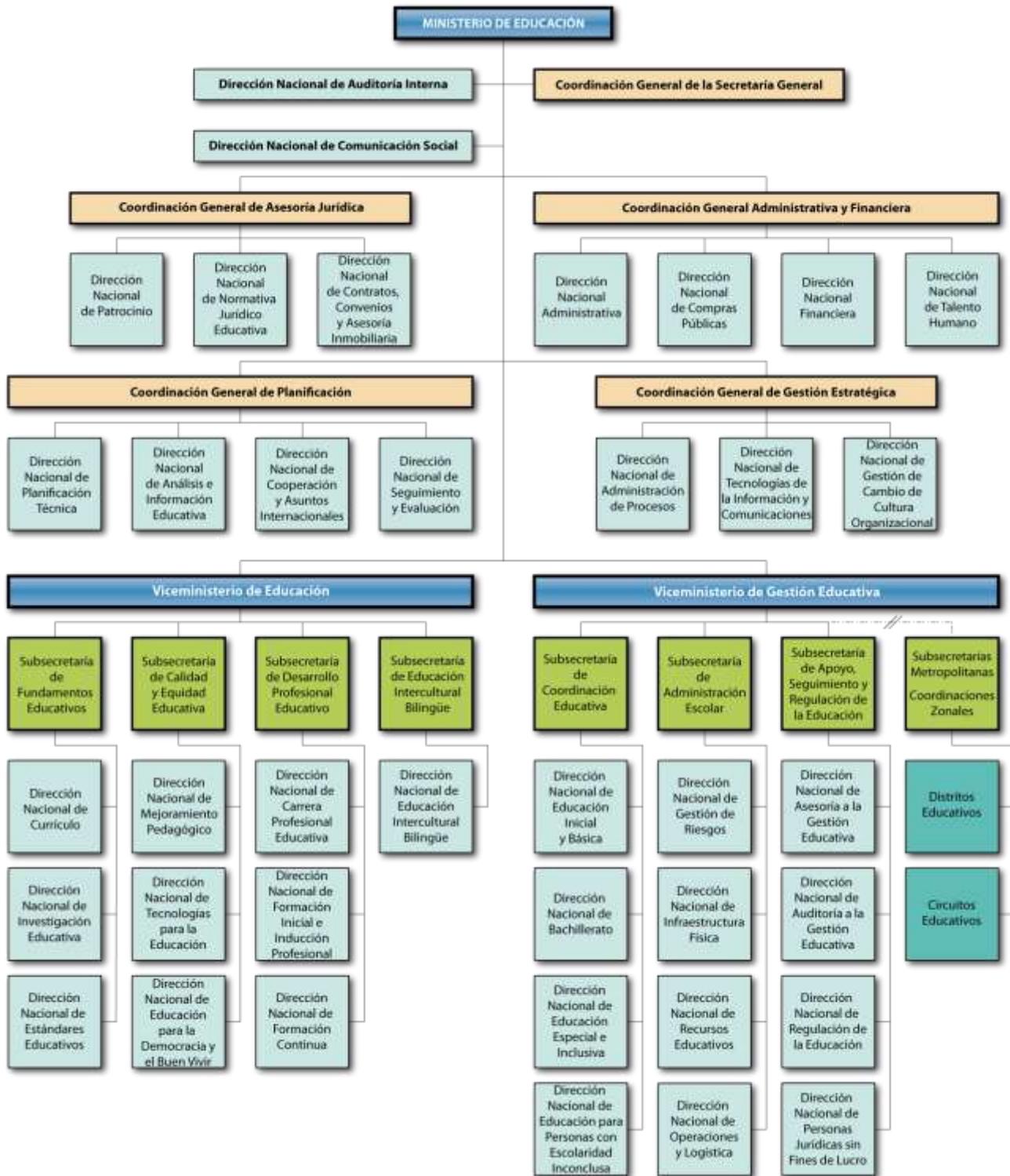
El modelo de gestión del Ministerio de Educación, nace con la LOEI, con el fin de tener a nivel país:

- **Desconcentración:** Proceso nacional de modernización del estado. Se transmiten poderes, pero se está en la misma cancha
- **Cercanía al usuario:** optimización de servicios
- **Gestión por procesos:** enfoque de resultados
- **Territorialización:** Vinculación con el territorio
- **Experiencias previas**

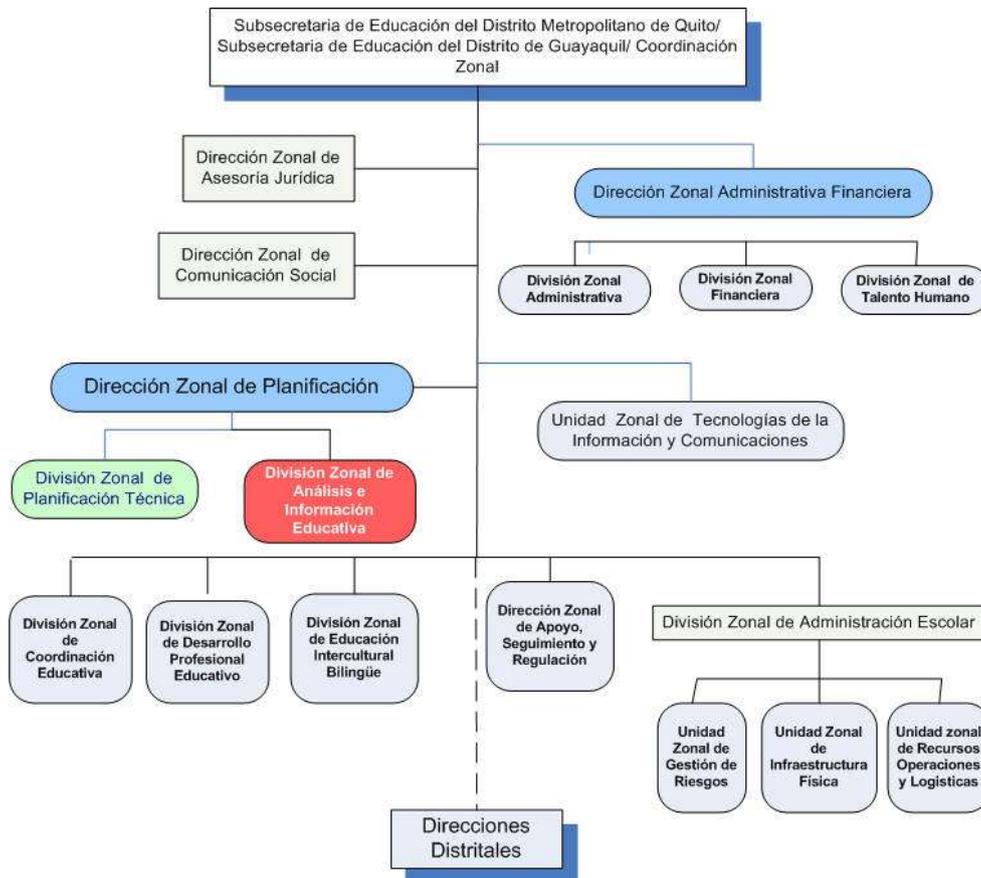
Objetivos del nuevo Modelo de Gestión del MINEDU

- Mejorar la **governabilidad** del sistema a través de la articulación y gestión de los servicios educativos que impulsen el desarrollo del territorio y el acercamiento de los servicios y trámites a los ciudadanos.
- Fortalecer la **calidad educativa** a través de aprendizaje a través de un acompañamiento permanente pedagógico y educativo.
- Promover la **participación ciudadana** tanto en la gestión como en el control y veeduría de las acciones educativas.
- Incrementar el **acceso** a la educación y propiciar procesos de equidad, inclusión y pertinencia, visualizando a los actores y sus derechos. (Ministerio de Educación , 2012)

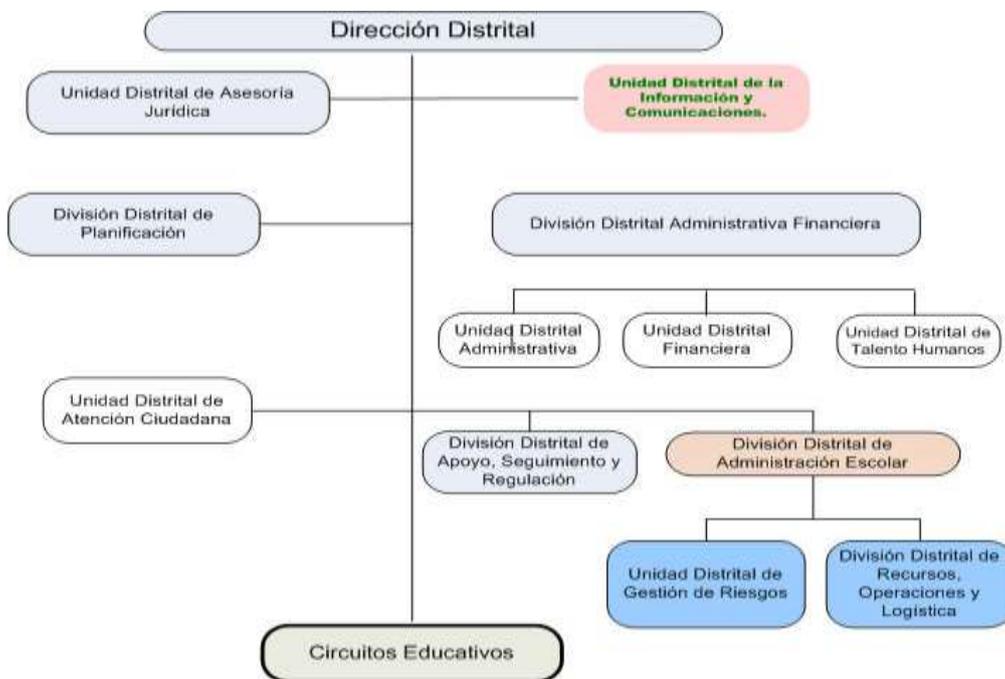
Estructuras Orgánicas en función del Nuevo Modelo de Gestión



Fuente: Ministerio de Educación



Fuente: Ministerio de Educación



Fuente: Ministerio de Educación

Productos y servicios por niveles

	NIVEL	FACULTAD	PRODUCTO/SERVICIOS
NIVEL DESCENTRALIZADO	CENTRAL	<ul style="list-style-type: none"> •Rectoría •Regulación •Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas educativas formuladas • Estándares definidos • Planificación nacional realizada • Sistemas de información para control y evaluación diseñados
	REGIÓN	<ul style="list-style-type: none"> •Coordinación •Planificación •Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes, programas y proyectos educativos articulados a planes de desarrollo nacional y regional y su implementación regulada • Regulación de la implementación de sistemas, currículos, curso educativo, oferta educativa en todos sus niveles y modalidades, régimen escolar, concursos de méritos y oposición para profesionales docentes • Planificación de la creación o eliminación de partidas presupuestales para garantizar la adecuada oferta educativa
	DISTRITO	<ul style="list-style-type: none"> •Planificación •Coordinación •Control •Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de control de calidad aplicados a nivel distrital • Control de la implementación de planes, programas y proyectos • Asesoramiento pedagógico para los distintos niveles y modalidades educativas del territorio • Implementación del sistema de atención a usuarios • Evaluación de la gestión educativa
	CIRCUITO	<ul style="list-style-type: none"> •Planificación •Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de recursos de operación y mantenimiento de unidades educativas • Planificación y ejecución de actividades intersectoriales • Supervisión de Proyectos de infraestructura y equipamiento • Implementación de círculos de reflexión pedagógica • Ejecución de programas complementarios de formación continua

Fuente: Ministerio de Educación

Productos y servicios descentralizados

NIVEL	FACULTAD	PRODUCTO/SERVICIOS
MUNICIPIOS	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación técnica de infraestructura escolar • Prioridades de intervención definidas • Planes equipamiento, adecuación y reparación de infraestructura de los establecimientos educativos
MUNICIPIOS	Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de las necesidades de infraestructura educativa • Establecimientos dotados de recursos educativos de infraestructura y equipamiento

Fuente: Ministerio de Educación

Elementos implícitos en el modelo



Fuente: Ministerio de Educación

2.3. Unidades Educativas del Milenio

Las Unidades Educativas del Milenio (UEM) nacen con el propósito de brindar al país una educación de calidad y calidez, garantizando la accesibilidad de la comunidad rural en la que se encuentra, con un modelo de gestión que se ajuste a estándares internacionales y que cumpla con los requerimientos del estado ecuatoriano. Las UEM son instituciones educativas fiscales, de alto nivel, fundamentadas en conceptos administrativos, técnicos, pedagógicos y arquitectónicos modernos e innovadores, como referente de la nueva educación fiscal en el Ecuador. (Ministerio de Educación del Ecuador)

La Comunidad Educativa del Milenio (CEMIL) la conforman la Unidad Educativa del Milenio y sus Instituciones anexas. La CEMIL debe ser un referente de excelencia educativa, maximizar el bienestar de los estudiantes históricamente abandonados, y producir un efecto de “demostración” al ofertar un servicio educativo público de alta calidad en zonas rurales. (Ministerio de Educación del Ecuador)

La CEMIL, es la responsable de comparar los resultados de los procesos y los indicadores obtenidos en la evaluación de los resultados alcanzados por la Unidad Educativa del Milenio con los de otras unidades con el fin de tomar las mejores experiencias con la finalidad de adoptar ese tipo de mejoras dentro de la unidad, actualmente la Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalá” se encuentra dentro de las principales unidades del país por alcanzar los más altos estándares del MINEDU.

Las UEM forman parte de un Proyecto de Desarrollo Integral que contempla una perspectiva estratégica de vinculación con la comunidad y que incorpora articuladamente a los usuarios externos como: padres de familia, a la comunidad y a los diversos sectores sociales, productivos, culturales, deportivos, entre otros. (Ministerio de Educación del Ecuador)

Este tipo de proyectos se desarrollaran mediante convenios y alianzas estratégicas con actores locales, nacionales e internacionales entre los cuales tendrán los siguientes roles: Socios Académicos, Socios Gestores y Socios Patrocinadores.

Las UEM son instituciones de alto nivel que nacieron con el fin de atender y brindar educación de calidad la zonas rurales del país, dentro de su modelo de gestión se resalta el trabajo conjunto con los usuarios internos y externos de la unidad, dándoles un sentido de pertenencia, al formar parte de

un circuito de la zonal 3 del país según el nuevo modelo de descentralización del país se agiliza el manejo del aparataje administrativo de manejo de recursos de operación y mantenimiento, servicios compartidos asesoría y apoyo pedagógico a los tres niveles de la oferta educativa: educación inicial, educación general básica y bachillerato unificado. (Ministerio de Educación del Ecuador)

Las Unidades Educativas del Milenio cuentan con un manual de procesos con el fin de dar cumplimiento a la misión institucional. La estructura organizativa, la división del trabajo, las funciones y actividades, los mecanismos de coordinación y comunicación y los resultados que se obtienen, son algunos de los aspectos que delinear la gestión administrativa de las Unidades Educativas del Milenio dentro del sistema nacional de educación.

El buen desempeño y permanencia de las Unidades Educativas del Milenio tienen como base las mejores prácticas administrativas y de gestión enmarcadas en la permanente actualización y revisión de la estructura organizacional, procesos y sistemas de gestión, sistemas de calidad y del diseño e instrumentación de programas de innovación.

2.4. El Modelo de Gestión de las Unidades Educativas del Milenio

Cada uno de los modelos de gestión tiene un enfoque característico pero todos están basados en llegar a los resultados de excelencia.

El Modelo EFQM de excelencia

Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

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

La utilización sistemática y periódica del Modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. (EFQM, 2000)

El Modelo Iberoamericano para la excelencia

Es un Modelo supranacional que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos.

Su objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es el documento de referencia para la concesión del Premio Iberoamericano a la Calidad e incluye; el Método de Evolución, la hoja REDER y un Glosario Iberoamericano de términos de Calidad y Excelencia. (FUNDIBERQ, 2010)

El Modelo Gerencial Deming

Plantea un método gerencial de calidad basado en 14 principios, pilares para el desarrollo de la calidad. (Deming, 2000)

- 1.- Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.
- 2.- Adoptar la nueva filosofía.
- 3.- No depender más de la inspección masiva.
- 4.- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
- 5.- Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.
- 6.- Instituir la capacitación en el trabajo.
- 7.- Instituir el liderazgo.
- 8.- Desterrar el temor.
- 9.- Derribar las barreras que haya entre áreas de staff.
- 10.- Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral.
- 11.- Eliminar las cuotas numéricas.
- 12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.
- 13.- Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento.
- 14.- Tomar medidas para lograr la transformación.

El Modelo Malcolm Baldrige

El Malcolm Baldrige es una extraordinaria herramienta que hay que seguir para evaluar la gestión de la calidad total en la empresa, con unos criterios de una profundidad realmente impresionante. Concede una enorme importancia al enfoque, al cliente y a su satisfacción. Objetivos del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige. (The Baldrige Model, 2000)

El Modelo de Excelencia constituye la base para que las organizaciones hagan autoevaluaciones y para proporcionar retroalimentación a sus usuarios. El Modelo tiene tres importantes roles para fortalecer la competitividad de las organizaciones:

- Ayudar a mejorar sus prácticas de gestión, capacidades y resultados.
- Facilitar la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo y;
- Servir de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño la planificación y las oportunidades de aprendizaje.

Presentación

El modelo de gestión de las Unidades Educativas toma como referencia el modelo EFQM de excelencia y se sustenta en la gestión de y por procesos desde el 2008, lo que garantiza la transversalidad en las actualizaciones y la implicación de un mayor número de personas en la gestión. Los equipos de Procesos multidisciplinario aúnan los esfuerzos de las distintas áreas para la consecución de objetivos comunes, alineados a los objetivos estratégicos del milenio y las políticas del plan decenal de educación.

Modelo de Gestión de las Unidades Educativas del Milenio



Fuente: UEM "Cacique Tumbalá"

La estructura organizacional de las Unidades Educativas del Milenio, se encuentra alineada con la misión y políticas del Ministerio de Educación (MINEDU), la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI). Se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos usuarios, productos y/o servicios.

Los procesos de las Unidades Educativas del Milenio se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado en función de la misión de la misión institucional, estos son:

Procesos gobernantes desconcentrados,- son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la unidad y son realizados por el comité educativo del milenio y el rector de la unidad.

Procesos sustantivos.- son los procesos esenciales en la unidad, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos del milenio y políticas de la unidad.

Procesos Adjetivos.- son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de materiales, equipos e infraestructura. Así mismo incluyen aquellos que proveen servicios contables, financieros, legales y de comunicación.

Las Unidades Educativas del Milenio al ser entes desconcentrados del Ministerio de Educación tiene la facultad de planificar, coordinar, gestionar y controlar, pero la rectoría y la regulación la tiene el Ministerio de Educación en planta central.

La misión, visión, valores y principios se extraen del órgano rector de la educación en el país como lo es el Ministerio de Educación (MINEDU) quien es el órgano encargado de las políticas públicas educativas en el Ecuador.

Misión,- Garantizar tanto el acceso como la calidad de la Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato para los habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y el género desde un enfoque de derechos y deberes que fortalezcan el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana. (Ministerio de Educación del Ecuador)

Visión.- Ser un sistema educativo de calidad y calidez, que funcione en el marco de la unidad nacional, de modo descentralizado, bajo un marco jurídico adecuado, que lidere los cambios sociales y el desarrollo cultural y socioeconómico nacional, que responda a la realidad multiétnica y pluricultural, a las necesidades de desarrollo del país, sobre la base de sus principios, con énfasis en

la distribución equitativa de recursos y la participación social ecuatoriana. (Ministerio de Educación del Ecuador)

Valores:

Honestidad, para tener comportamientos transparentes –honradez, sinceridad, autenticidad, integridad– con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor.

Justicia, para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar por la justicia a fin de que no se produzcan actos de corrupción.

Respeto, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados.

Paz, para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, para reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, y para reconocer la dignidad y los derechos de las personas.

Solidaridad, para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y se consiga así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.

Responsabilidad, para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás, y como garantía de los compromisos adquiridos.

Pluralismo, para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, y para desarrollar libremente personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás. (Ministerio de Educación del Ecuador)

Principios:

Equidad, o creación de condiciones para ofrecer igualdad efectiva de oportunidades educativas en todo el territorio y garantizar que los niños, niñas, jóvenes y adultos tengan acceso a una educación de calidad.

Calidad, referida a la capacidad que tiene la escuela, el colegio o la universidad de brindar sistemáticamente a sus estudiantes y egresados competencias para la acción.

Pertinencia, para que la formación que reciben los estudiantes responda a las necesidades del entorno social, natural, cultural, en los ámbitos local, nacional y mundial.

Inclusión, para evitar discriminación en razón de la edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, estado civil, embarazo o diferencia de cualquier otra índole.

Eficiencia, para formar ciudadanos, hombres y mujeres, que puedan participar activa y productivamente en los procesos de desarrollo del país.

Participación, que permita incorporar a toda la población ecuatoriana tanto en los procesos de desarrollo como en las decisiones locales y nacionales.

Rendición de cuentas, para generar una cultura de la evaluación y promover una activa participación ciudadana en torno a la calidad y equidad de la educación nacional.

Unidad, basada en la soberanía de la nación ecuatoriana, en su historia milenaria y en el reconocimiento de la diversidad de sus regiones, pueblos, etnias y culturas.

Continuidad, para mantener articulación, secuencia y periodicidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje, y en los diferentes niveles y modalidades por las que pasa un estudiante.

Flexibilidad, para diseñar y ejecutar modelos pedagógicos y didácticos alternativos, que respondan y se adapten a las circunstancias y características regionales de carácter ocupacional, climático y productivo.

Alternabilidad, que permita programar relevos periódicos en los niveles de la dirección escolar y posibilitar la promoción vertical de los miembros del magisterio nacional. (Ministerio de Educación del Ecuador)

Productos y servicios

Las actividades principales de las Unidades Educativas del Milenio (UEM), es brindar una educación de calidad y calidez, con conceptos pedagógicos, técnicos y administrativos innovadores, con el fin de maximizar el bienestar de los estudiantes de la zona rural del país.

La Oferta Educativa de esta unidad es:

Educación Inicial

La Educación Inicial es el proceso de acompañamiento al desarrollo integral de niños y niñas menores de 5 años, y tiene como objetivo potenciar su aprendizaje y promover su bienestar mediante experiencias significativas y oportunas que se dan en ambientes estimulantes, saludables y seguros.

Educación General Básica

La Educación General Básica en el Ecuador abarca diez niveles de estudio, desde primero de básica hasta completar el décimo año. Los jóvenes están preparados, entonces, para continuar los estudios

de Bachillerato y para participar en la vida política y social, conscientes de su rol histórico como ciudadanos ecuatorianos.

Bachillerato General Unificado

El BGU tiene como triple objetivo preparar a los estudiantes: (a) para la vida y la participación en una sociedad democrática, (b) para el mundo laboral o del emprendimiento, y (c) para continuar con sus estudios universitarios.

El objetivo de la unidad es que no sólo sirva para la educación de niños, niñas y jóvenes, sino que su infraestructura y tecnología de punta sea utilizada por toda la población dentro de su área de influencia, y es que las UEM están dotadas de computadoras, pizarras con tiza líquida, proyectores, buen mobiliario y la construcción cuenta con áreas verdes y de recreación, laboratorios, administración.

Las Principales Características de la unidad son:

Calidad

La Unidad Educativa proporcionará la oferta educativa que complemente las necesidades de la comunidad en donde esta se emplace; la oferta podrá cubrir EGB y Bachillerato, ya sea con cobertura propia o mediante instituciones “anexas”. Gracias a su carácter experimental, las UEM elaboran su Plan Educativo Institucional de forma participativa, y respetan así las características culturales, sociales y económicas.

Procesos que se desarrollan para alcanzar el mejoramiento pedagógico:

- Construcción participativa del Plan Educativo Institucional Comunitario.
- Jornadas de socialización del Plan Educativo Institucional de la CEMIL.
- Ejecución de planes de mejora de la Comunidad Educativa del Milenio.
- Proyectos de emprendimiento de las UEM.
- Integración con la comunidad.
- Uso de las tecnologías en el proceso de aprendizaje.

Tecnología

La Unidad Educativa incorpora elementos modernos de tecnología de la información y comunicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y utilizan la tecnología como un medio para potenciar la educación desde las etapas más tempranas de desarrollo.

Integración con la comunidad

La Unidad Educativa forma parte de un Plan Educativo Institucional que contempla una perspectiva estratégica y que incorpora articuladamente a los padres de familia, a la comunidad y a diversos sectores sociales, productivos, culturales, deportivos, entre otros.

Infraestructura

El diseño arquitectónico considera características etnográficas de su zona de influencia y la accesibilidad para las personas con discapacidades. De acuerdo a la malla curricular, goza de aulas con ambientes temáticos, con equipamiento moderno, bibliotecas comunitarias, laboratorios, canchas deportivas y espacios culturales.

Propiedad

La Unidad Educativa del Milenio, inicio su construcción en el octubre del 2007, pasando de ser la Escuela Cacique Tumbalá y convertirse en la Unidad Educativa Experimental del Milenio “Cacique Tumbala”, bajo el apoyo de los socios patrocinadores y gestores de la zonal 3 y principalmente la participación de los socios académicos del MINEDU quienes realizaron el diseño de la implementación del Plan Educativo Institucional, de la malla curricular, del modelo pedagógico y del modelo de gestión, complementando su participación con acompañamiento en la actualización docente o con acompañamiento en procesos de certificación de calidad educativa.

Mercado

Los datos proporcionados por el Ministerio de Educación en el informe anual, del proyecto emblemático de las Unidades Educativas del Milenio, refleja que actualmente la unidad cuenta con 33 aulas construidas y equipas con la tecnología de última generación, y que el número de alumnos de la unidad educativa es alrededor de 1119 entre niñas, niños y jóvenes que cursan los tres niveles de la oferta educativa, de los 4161 de la población en edad escolar de la parroquia Zunbaha datos del último censo de población y vivienda del 2010 que lo realizo el INEC a nivel país.

Aliados y Proveedores

En la Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbala”, consideramos como Alianza a todas aquellas familias, gobiernos, organizaciones, empresas y/o instituciones con las que se establece un acuerdo de colaboración más allá de una transacción económica, que aporte valor a las dos partes. Además compartimos unos valores comunes en base a los cuales articulamos una alianza.

La particularidad de las Unidades Educativas del Milenio “Cacique Tumbala”, se centra en su relación con la comunidad y con socios comprometidos a liderar el desarrollo de la zona.

Los socios son instituciones públicas o privadas, corporaciones u organismos no gubernamentales y fundaciones, que promueven que en su comunidad se brinde una educación de calidad y cumpliendo estándares internacionales del Ministerio de Educación. La comunidad y los socios asumen la responsabilidad de cooperar con recursos materiales o técnicos para la ejecución de uno o varios componentes del Plan Educativo Institucional, el cual debe tener relación con las actividades académicas y formativas de la UEM.

Socios académicos.- Instituciones públicas o privadas ligadas al ámbito académico que cooperen en el diseño e implementación del Plan Educativo Institucional, de la malla curricular, del modelo pedagógico y del modelo de gestión, complementando su participación con acompañamiento en la actualización docente o con acompañamiento en procesos de certificación de calidad educativa. (Ministerio de Educación del Ecuador)

Socios patrocinadores,- Organismos no gubernamentales, personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que participan en el financiamiento de uno o varios componentes del Plan Educativo Institucional de la Unidad Educativa del Milenio. (Ministerio de Educación del Ecuador)

Socios gestores.-Organismos no gubernamentales, personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que participan en la creación y funcionamiento de la Unidad Educativa del Milenio, y que impulsan el desarrollo conjunto de la institución y su zona de influencia. (Ministerio de Educación del Ecuador)

Sociedad

La Unidad Educativa del Milenio (UEM), desde su origen en el periodo académico 2007-2008, ha apostado por hacer de su actividad un medio de contribución al desarrollo sostenible. En octubre del 2007 se convirtió en la primera Unidad Educativa del Milenio tenía un carácter experimental a nivel de todo el estado ecuatoriano, la misma que contribuirá al desarrollo integral de la parroquia Zunbahuá, del cantón Pujilí, de la provincia de Cotopaxi, atenderá a gran parte de la población rural de la zona 3.

Tratando de conseguir resultados sociales y económicos positivos, cuidando de su entorno y respetando los derechos humanos.

La aportación de la Unidad Educativa del Milenio al sistema educativo de la zona ha sido muy importante, ya que los indicadores de educación en la zona son positivos y la unidad se encuentra dentro de las principales unidades del país por alcanzar los más altos estándares del MINEDU.

Liderazgo y personas

El concepto de liderazgo se identificaba históricamente en el sistema educativo del Ecuador, como una estructura jerarquizada, basada en el mando y dando respuesta a una estructura vertical. A raíz de la implementación del nuevo modelo de gestión educativo del MINEDU en el año 2010, se realiza la evaluación y la revisión del concepto de liderazgo se amplía el concepto a aquellas personas con capacidad de influencia en terceros pese a no existir relación jerárquica.

En la actualidad se identifica que muchos miembros del personal docente y no docente tienen un gran nivel de liderazgo dentro de la unidad. Asimismo se han detectado dentro de la unidad los valores y los comportamientos estratégicos que deben poseer el personal directivo ejerciendo un liderazgo efectivo.

Para definir las necesidades del personal dentro de la Unidad Educativa del Milenio se fundamenta en un examen permanente de los indicadores de rendimiento y percepción de las personas.

Camino a la Excelencia

Desde que en el año 2010 se adoptó el nuevo modelo de gestión como referencia en la gestión y administración de la Unidad Educativa del Milenio, la misma ha ido creciendo paulatinamente al pasar cada uno de los periodos académicos y se ha ido fortaleciendo con la inclusión de nuevas instituciones anexas que fortalecen la oferta educativa de la unidad.

Estas diferentes etapas por la cual ha pasado la unidad a hecho que se consolide como líder en la zona y sea de las principales en el país camino hacia la excelencia.

Innovación y Mejora Continua

La Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalá”, ha sido pionera en la implementación de nuevas técnicas o modelos de gestión en el sector educativo del país. La adopción del nuevo modelo de gestión en el año 2010 como modelo de referencia para nuestro sistema educativo supuso un impulso a un compromiso con la excelencia, la innovación y la mejora continua, y todo el sistema de autoevaluación que se ha venido adoptando al culminar el periodo académico se ha convertido en una herramienta básica para la mejora.

Esta apuesta por la innovación es la que ha permitido a la Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalá”, continuar siendo un referente educativo a nivel nacional e internacional.

Retos Estratégicos y Resultados Claves

La Visión de la Unidad Educativa del Milenio, en cuya definición interviene el Ministerio de Educación, como órgano rector y regulador de las políticas públicas educativas del país, quienes en

función del plan decenal de educación revisan de manera sistémica al inicio de cada reflexión estratégica.

Como resultado de la última reflexión estratégica se han definido tres líneas estratégicas, dando respuesta a las necesidades de la población históricamente abandonada, las mismas que se concretan en Objetivos Estratégicos, que a su vez se despliegan en la unidad a través de los procesos de gestión.

- Brindar una educación de calidad y calidez.
- Mejorar las condiciones de escolaridad, el acceso a la educación y su cobertura en zonas de influencia.
- Desarrollar un modelo educativo que responda a necesidades locales y nacionales (Ministerio de Educación del Ecuador)

En la Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalá”, se considera como resultados claves los objetivos estratégicos, los mismos se determinan con carácter de cinco años en cada una de las reflexiones estratégicas, y se revisan y se ajustan anualmente en el marco del Comité Educativo del Milenio. El criterio general utilizado por los miembros del comité es el de mejorar el resultado del año anterior.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Evaluación del Modelo de Gestión de las Unidades Educativas del Milenio (UEM) - Cotopaxi

Para la evaluación del modelo de gestión se realizaron talleres de trabajo con autoridades del MINEDU, y con Autoridades de la UEM “Cacique Tumbalá”, en función del instrumento de evaluación del Modelo EFQM de Excelencia Académica, que pretende ayudar a la reflexión individual y grupal, previa a la reunión de consenso para la autoevaluación educativa. (ANEXO)

3.1.1. Liderazgo

Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En períodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas. (EFQM, 2000)

1a Los líderes desarrollan la Misión, Visión, Valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia

1. Están definidos y documentados la Misión, Visión y Valores de la Entidad Educativa, haciendo referencia a la calidad y mejora continua y al plan decenal de educación

Misión.- Garantizar tanto el acceso como la calidad de la Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato para los habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y el género desde un enfoque de derechos y deberes que fortalezcan el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana.

Visión.- Ser un sistema educativo de calidad y calidez, que funcione en el marco de la unidad nacional, de modo descentralizado, bajo un marco jurídico adecuado, que lidere los cambios sociales y el desarrollo cultural y socioeconómico nacional, que responda a la realidad multiétnica y pluricultural, a las necesidades de desarrollo del país, sobre la base de sus principios, con énfasis en la distribución equitativa de recursos y la participación social ecuatoriana.

Valores:

Honestidad, para tener comportamientos transparentes –honradez, sinceridad, autenticidad, integridad– con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor.

Justicia, para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar por la justicia a fin de que no se produzcan actos de corrupción.

Respeto, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados.

Paz, para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, para reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, y para reconocer la dignidad y los derechos de las personas.

Solidaridad, para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y se consiga así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.

Responsabilidad, para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás, y como garantía de los compromisos adquiridos.

Pluralismo, para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, y para desarrollar libremente personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás.

Principios:

Equidad, o creación de condiciones para ofrecer igualdad efectiva de oportunidades educativas en todo el territorio y garantizar que los niños, niñas, jóvenes y adultos tengan acceso a una educación de calidad.

Calidad, referida a la capacidad que tiene la escuela, el colegio o la universidad de brindar sistemáticamente a sus estudiantes y egresados competencias para la acción.

Pertinencia, para que la formación que reciben los estudiantes responda a las necesidades del entorno social, natural, cultural, en los ámbitos local, nacional y mundial.

Inclusión, para evitar discriminación en razón de la edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, estado civil, embarazo o diferencia de cualquier otra índole.

Eficiencia, para formar ciudadanos, hombres y mujeres, que puedan participar activa y productivamente en los procesos de desarrollo del país.

Participación, que permita incorporar a toda la población ecuatoriana tanto en los procesos de desarrollo como en las decisiones locales y nacionales.

Rendición de cuentas, para generar una cultura de la evaluación y promover una activa participación ciudadana en torno a la calidad y equidad de la educación nacional.

Unidad, basada en la soberanía de la nación ecuatoriana, en su historia milenaria y en el reconocimiento de la diversidad de sus regiones, pueblos, etnias y culturas.

Continuidad, para mantener articulación, secuencia y periodicidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje, y en los diferentes niveles y modalidades por las que pasa un estudiante.

Flexibilidad, para diseñar y ejecutar modelos pedagógicos y didácticos alternativos, que respondan y se adapten a las circunstancias y características regionales de carácter ocupacional, climático y productivo.

Alternabilidad, que permita programar relevos periódicos en los niveles de la dirección escolar y posibilitar la promoción vertical de los miembros del magisterio nacional.

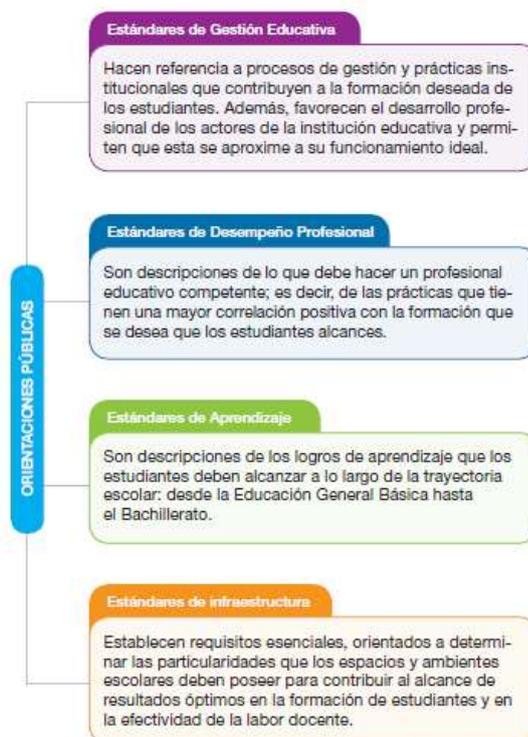
2. Para la definición de dichos principios, se han tenido en cuenta las expectativas de los grupos de interés de la Unidad Educativa del Milenio tanto de socios académicos, socios patrocinadores, socios gestores, familias y autoridades de la zona.

Se toma muy en cuenta las expectativas de la comunidad educativa del milenio, que la conforman: autoridades del MINEDU, autoridades de la UEM, docentes, alumnos, padres de familia y autoridades de la zona.

Dichos principios son el resultado de un proceso de acuerdos que en el país vienen gestándose desde el primer Acuerdo Nacional “Educación Siglo XXI”, en abril de 1992. Se encuentra incluido dentro del Plan Decenal de Educación es también un instrumento estratégico de gestión y una guía que da perspectiva a la educación para que, sin importar qué ministro o ministra ocupe el cargo, las políticas sean profundizadas.

3. Los líderes establecen y apoyan las acciones para un correcto desarrollo de la Misión, Visión y Valores, las autoridades trabajan con el fin de cumplir las políticas del plan decenal de educación y las orientaciones públicas del MINEDU Fig. 1a3.

Fig. 1a3. Orientaciones públicas del MINEDU



Cada una de las orientaciones van encaminadas al cumplimiento de la misión , visión y valores derivan de las políticas del Plan Decenal de Educación.

4. Se asegura la Unidad Educativa del Milenio del conocimiento de dichos Principios por parte de toda la comunidad educativa tienen acceso a dichas políticas, ya sea por medio del portal web del MINEDU o por boletines impresos que se difunden a nivel nacional periódicamente Fig1a4.

Fig. 1a4. Boletines Impresos del MINEDU



Todos estos canales de información proporcionan en los usuarios internos y externos de la unidad, las líneas estratégicas en las cuales se va desarrollar el periodo académico.

5. Los líderes son modelo de referencia de los valores y principios éticos de la organización dentro de las unidades del milenio, el rector es un personaje de referencia dentro y fuera de la institución, el mismo que pone el ejemplo en cada una de las actividades en las que se

desarrolla es la primera persona en llegar incentivando la puntualidad, en las campañas de aseo o mingas de limpieza es la principal persona que comanda una de las cuadrillas dando el ejemplo a los demás. En los eventos deportivos que se desarrollan dentro y fuera de unidad el rector es uno de los principales en asistir y apoyar a los alumnos en su desarrollo integral.

El mismo que cumple con las expectativas que se plantean por parte de la institución sobre la calidad y calidez de servicio que brinda la unidad. Fig 1a5

Fig. 1a5 Estándares del Director

3	C.3: El directivo armoniza su gestión en el cumplimiento de la normativa legal.	C.3.1 Verifica el cumplimiento de la normativa y de los requisitos legales para la apertura y funcionamiento de las áreas: pedagógicas, administrativa y de servicios de apoyo.
		C.3.2 Cumple con las normas establecidas para la administración del personal.
		C.3.3 Enmarca su gestión en la aplicación de la normativa: LOEI, Reglamento General a la LOEI, Código de la Niñez y de la Adolescencia y otras leyes que garantizan el bienestar de sus estudiantes.
		C.3.4 Dirige la aplicación de las disposiciones de la Junta Distrital de Resolución de Conflictos.
		C.3.5 Dirige la aplicación de los procesos de selección y evaluación de proveedores de servicios (taxi, transporte, uniformes y salud) cuando corresponda, de conformidad con la normativa vigente.
4	C.4: El directivo demuestra en su gestión una sólida formación profesional.	C.3.6 Dirige el adecuado cumplimiento de la jornada escolar, mediante el desarrollo de manuales de procedimientos de: a) Funciones: orgánico-estructural, funcional y posicional; b) Procedimientos operativos: seguridad, emergencia, movilización de estudiantes, uso de espacios y recursos físicos, ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes; c) Procedimientos académicos: asentamiento de calificaciones y de uso de recursos pedagógicos y d) Jornada extracurricular.
		C.4.1 Se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones sobre gestión educativa y prácticas afines.
		C.4.2 Promueve la participación de los miembros de la comunidad educativa en la conformación de los organismos escolares y en la implementación y desarrollo de la cultura organizacional necesaria para mejorar la calidad de los aprendizajes.
		C.4.3 Monitorea y fomenta en la institución educativa una cultura de aprendizaje y evaluación permanente, encaminada a la mejora continua del personal y del establecimiento.

1b Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización

1. El sistema de gestión de la Unidad Educativa del Milenio, incluye los principales indicadores de la Entidad Educativa y de sus Procesos Clave o Sustantivos se enfocan en los indicadores nacionales como: analfabetismo, escolaridad, asistencia a las diferentes ofertas educativas entre otros. Dentro de los procesos sustantivos de la unidad fig. 1b1, para de esa forma mantener una mejor planificación en la ejecución del periodo académico.

Fig. 1b1. Procesos sustantivos de la Unidad educativa del Milenio



2. Utilizan los resultados de los indicadores para impulsar y animar a todo el personal a la revisión de los enfoques y hacia la Excelencia y tomar las correcciones necesarias en base a los resultados obtenidos de los indicadores anuales fig. 1b2 (analfabetismo, escolaridad, y otros). Se trabaja en la innovación y mejora continua tratando de solucionar las dificultades y problemas que se presenten dentro de los procesos.

Fig. 1b2 Indicadores de analfabetismo del 2011



Este tipo de indicadores se usan en las líneas estratégicas del próximo periodo académico, para enfatizar su gestión y tomar los correctivos necesarios. La toma de decisiones por parte de las autoridades es sistémica se maneja desde planta central hasta aterrizar en el territorio y se generan proyectos como: Educar-Ecuador, SIME entre otros.

3. El rector de la Unidad educativa del Milenio se implican activa y personalmente en el proyecto de mejora continua de la unidad, se involucran directamente en la mejora continua de la unidad y en el cumplimiento del plan decenal de educación, para que el mismo se fortalezca y se alcance la patria del buen vivir que queremos.

El rector de la unidad va como unos de los representantes de las CEMIL de la zona 3, y participa activamente dentro de los talleres nacionales de mejora continua y reingeniería de procesos para luego ser quien lidere la implementación y la capacitación de los usuarios internos y externos en función de las nuevas líneas estratégicas de trabajo dentro de la unidad.

4. El sistema de gestión dentro de la Unidad Educativa del Milenio, está soportado por una tecnología moderna y competitiva, ya que la unidad incorpora elementos modernos de tecnología de la información y comunicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y utilizan la tecnología como un medio para potenciar la educación desde las etapas más tempranas de desarrollo.

De acuerdo a la malla curricular, goza de aulas con ambientes temáticos, con equipamiento moderno, bibliotecas comunitarias, laboratorios, canchas deportivas y espacios culturales.

Fig.1b4

Fig. 1b4 Laboratorio de la UEM



5. Dentro de la Unidad Educativa del Milenio se revisa periódicamente la eficacia del sistema de gestión al concluir el periodo académico, en la que participan los miembros del consejo

directivo del milenio, donde se mide el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en el periodo académico concluso, para de esta forma tomar los correctivos necesarios para el siguiente periodo y alcanzar a cumplir las políticas estatales del plan decenal de educación.

1c Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad

1. Los directivos se entrevistan con las familias, alumnos y proveedores para conocer sus necesidades e implicarlos en la mejora continua de la unidad, el rector de la unidad tiene un horario establecido durante el día para la atención a los usuarios de la unidad, la misma que es de lunes a viernes de 11h30 a 13h00, donde asisten desde profesores, personal, padres de familia, alumnos, autoridades y cualquier persona que tenga alguna inquietud, el rector tiene una comunicación directa con los padres de familia y autoridades de la zona, ya que posee una base de datos con la información de contacto de cada uno de ellos, para tratar temas de interés común, para mejorar el rendimiento de los alumnos y el beneficio de la unidad. El rector participa en reuniones periódicas cada mes con el comité de padres de familia para tratar temas de interés de los usuarios de la unidad y a su vez comunicar los logros alcanzados en los proyectos emprendidos.
2. El rector de la Unidad Educativa del Milenio es el presidente del Consejo Directivo del Milenio y es miembro del equipo consultor del proyecto emblemático nacional de las Unidades Educativas del Milenio a nivel nacional, actividades relacionadas con garantizar la calidad del sistema educativo del país. Al ser un profesor escolar por tantos años es parte del magisterio y participa de las reuniones de los colegas profesores en defensa de los derechos del magisterio. El rector al ser una autoridad de la parroquia Zumbahua participa de los gabinetes sectoriales que se llevan a cabo dentro de la provincia de Cotopaxi.
3. El rector de la Unidad Educativa del Milenio, a parte del horario estableció para atender a los usuarios de la unidad, desarrolla canales de comunicación sistemática y formal (estructurada) para facilitar la transmisión de información, recibir quejas, sugerencias y demás por parte de los usuarios. Las practicas que ha tomado el rector dentro de la unidad es que los días lunes en la formación informar a los estudiantes sobre las actividades que viene desarrollando, en el periódico mural de la unidad Fig.1c3, se trata temas de interés y de actualidad nacional e internacional, con el fin de que los profesores, personal, alumnos y padres de familia interactúen y fortalezcan la comunidad educativa.

Fig. 1c3 Periódico Mural



1d Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.

1. Dentro de la Unidad Educativa del Milenio existen sistemas de comunicación bidireccionales ágiles y fluidos, y así es apreciado por los profesores y el personal no docente, ya que existe accesibilidad por de la autoridad, al ser servidores públicos se encuentran enlazados al sistema documental Quipux, para el uso de memorandos, la unidad la ser una organización desconcentrada del MINEDU, está en condiciones de coordinar con los usuarios canales permanentes de comunicación ya sea en las sesiones de profesores o en reuniones puntuales que solicite el rector con los miembros de la organización con el fin de tratar temas puntuales.
2. Se tienen una apertura por parte de la autoridad de la unidad para escuchar y atender quejas y reclamos de los usuarios internos y externos de la unidad, las mismas que son tratadas por área de talento humano y gestionadas dentro de los tres días hábiles que da la ley.
3. Los Valores y Objetivos Estratégicos de la Unidad Educativa del Milenio son comunicados a todos los niveles de la organización, ya sea por correo electrónico, boletines informativos o por el portal web. Las autoridades se aseguran dentro de las sesiones que los valores y objetivos sean comprendidos y practicados en todos los niveles, ya que de ello depende el cumplimiento de las metas de la organización y el cumplimiento de los estándares de calidad educativa.
4. Las autoridades de UEM promueven, reconocen y apoyan iniciativas de mejora continua en el trabajo entre los profesores y el personal no docente, al no existir una política de incentivos, los mismos que se los prohíben por ley, se trata de promover la mejora continua del personal docente y no docente con capacitaciones periódicas dentro y fuera de la unidad, por lo que se ha generado un nuevo programa por parte del MINEDU llamado “Siprofe”.

Fig. 1d4

Fig. 1d4 Cupos ofertados en actualización curricular (Siprofe)

Provincia	Cupos Ofertados	Docentes confirmados	Docentes por confirmar	Total inscritos	Detalle
NAPO	70	9	0	9	Detalle
COTOPAXI	140	127	0	127	Detalle
SUCUMBIOS	105	5	0	5	Detalle
AZUAY	280	45	0	45	Detalle
ORELLANA	35	1	0	1	Detalle
IMBABURA	245	92	0	92	Detalle
PICHINCHA	385	318	0	318	Detalle
CAÑAR	140	40	0	40	Detalle
CARCHI	210	31	0	31	Detalle
TUNGURAHUA	245	66	0	66	Detalle
Total:	1855	734			

1e Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

1. Las autoridades identifican y seleccionan los cambios necesarios en el modelo de gestión de la Unidad Educativa del Milenio y de las instituciones anexas, con el fin de alcanzar mejores resultados dentro de los objetivos planteados en los procesos sustantivos de la organización. Los mismos que son tratados en las sesiones con el personal y en los consejos directivos del milenio que se realizan al finalizar el periodo académico. Fig. 1e1

Fig. 1e1. Estándares Clima Organizacional del Directivo

DIMENSIÓN D: CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA ESCOLAR		
1	D.1 El directivo propicia en la institución educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir.	D.1.1 Lidera acciones para la planificación y elaboración participativa del Código de Convivencia.
		D.1.2 Dirige el cumplimiento del Código de Convivencia.
		D.1.3 Gestiona, de forma participativa, actividades que generen un clima de confianza, sentido de pertenencia y promoción de una cultura de paz.
		D.1.4 Lidera acciones para la prevención, tratamiento y solución de conflictos y para asegurar la integridad física y psicológica de estudiantes, docentes y directivos durante las actividades académicas y en los diferentes ambientes escolares.
2	D.2 El directivo fortalece lazos con la comunidad, para generar compromisos sustentados en el marco del Buen Vivir.	D.2.1 Coordina la implementación de acciones entre el establecimiento educativo, el hogar y la comunidad, para fortalecer el bienestar y la formación integral de los estudiantes.
		D.2.2 Gestiona y desarrolla alianzas estratégicas y redes de trabajo con instituciones de apoyo técnico o pedagógico, en beneficio del establecimiento educativo.
		D.2.3 Dirige y evalúa las acciones implementadas para cubrir las necesidades educativas especiales y para el fortalecimiento de la comunidad.

2. Las autoridades de la Unidad educativa del Milenio utilizan el aprendizaje para animar, apoyar o emprender nuevas acciones en el camino hacia la Excelencia, de la organización, mediante el nuevo programa nacional “Siprofe”, el rector de la unidad habilita que los docentes participen de la formación continua con el fin de que su planta docente sean los generadores del conocimiento y puedan emprender en acciones hacia la excelencia educativa y se tome en cuenta la inclusión escolar y los estándares de calidad educativa. Fig.1e2

Fig.1e2 Gestión del Talento Humano de Directivos

DIMENSIÓN C: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y RECURSOS		
1	C.1 El directivo establece condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.	C.1.1 Diseña e implementa el plan orgánico funcional, alineado a las metas institucionales.
		C.1.2 Identifica las necesidades y fortalezas institucionales y del personal para la toma de decisiones respecto a roles, funciones y formación continua.
		C.1.3 Gestiona con instancias gubernamentales y no gubernamentales acciones que promueven el mejoramiento continuo.
		C.1.4 Organiza programas de desarrollo integral para su formación y la del personal, de acuerdo a las necesidades institucionales.
		C.1.5 Implementa procesos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.
		C.1.6 Genera espacios de intercambio de conocimientos y experiencias entre sus miembros y con instituciones similares.
		C.1.7 Evalúa la eficacia de las acciones tomadas en relación a la capacitación y formación continua, mediante el seguimiento de su aplicación en el aula, para fortalecer las competencias del personal del establecimiento.
		C.1.8 Favorece la construcción de espacios de reflexión y análisis entre el personal, para el cumplimiento de las metas institucionales en relación con su desempeño profesional.
2	C.2 El directivo planifica y gestiona la obtención y distribución de recursos.	C.2.1 Tramita oportunamente la provisión de recursos para el cumplimiento del PEI.
		C.2.2 Toma decisiones respecto al uso eficiente de los recursos, de acuerdo con lo estipulado en el PEI.
		C.2.3 Desarrolla iniciativas para obtener recursos adicionales orientados al cumplimiento del PEI.
		C.2.4 Promueve y hace uso eficiente de los recursos de la institución educativa, y asegura –a la planta docente y administrativa– el apoyo necesario para cumplir sus funciones.
		C.2.5 Presenta periódicamente, a la autoridad correspondiente y a la comunidad educativa, su informe de rendición de cuentas.

3. Las autoridades de la unidad ponen todos los medios y recursos a su alcance para promover el cambio en las personas y en la organización, las autoridades realizan todas las gestiones que estén a su alcance en función de promover una mejora o un cambio significativo dentro de la cultura organizacional de la unidad y en cumplimiento de los estadales institucionales Fig. 1e3, la asignación de los recursos está planificada dentro del Gobierno escolar.

Fig. 1e3 Estándares de Planificación de Directivos

N°	ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
DIMENSIÓN A: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
1	A.1 El directivo promueve la creación y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de planes de mejora.	A.1.1 Dirige la construcción y difusión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y participa en dichas acciones junto con el Gobierno Escolar.
		A.1.2 Controla y participa en la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y garantiza la toma de decisiones para la mejora continua.
		A.1.3 Desarrolla y evalúa su gestión para la toma de decisiones, de acuerdo con los lineamientos del PEI y con la filosofía institucional.
2	A.2 El directivo ejerce un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa.	A.2.1 Establece canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos.
		A.2.2 Promueve el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones.
		A.2.3 Establece altas expectativas con respecto a su rol, el rol de los docentes y el rol de los estudiantes.
		A.2.4 Socializa las expectativas y los estándares de calidad entre toda la comunidad educativa.
		A.2.5 Difunde en la comunidad educativa experiencias exitosas en las que se han cumplido las altas expectativas de sus miembros y de la Autoridad Educativa Nacional.
3	A.3 El directivo desarrolla procesos de autoevaluación institucional.	A.3.1 Dirige el desarrollo de la metodología y del proceso de autoevaluación institucional bajo responsabilidad del comité de autoevaluación, para la mejora continua de la institución.
		A.3.2 Utiliza los resultados y considera las propuestas de la comisión de autoevaluación para la toma de decisiones institucionales y la elaboración de planes de mejora.
		A.3.3 Monitorea y supervisa la utilización de diversos medios convencionales y alternativos para comunicar oportunamente información relevante a los miembros de la comunidad educativa.
		A.3.4 Presenta informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad y a las autoridades educativas.

4. Dentro de la Unidad educativa del milenio se mide y revisa la eficacia de los cambios y se comparten los conocimientos obtenidos como consecuencia de dichos cambios dentro de las sesiones ordinarias, la implementación de los cambios dentro de la unidad, son evaluados y comparados con los procesos anteriores con el fin de evidenciar si se da o no una mejora substancial dentro de la organización, en el caso de no ser positiva se realizan los ajustes y cambios necesarios. Fig. 1e4

Fig. 1e4 Gestión Pedagógica del Director

DIMENSION B: GESTIÓN PEDAGÓGICA	
1	<p>B.1. El directivo gestiona el currículo para cumplir con los estándares educativos.</p> <p>B.1.1. Monitorea y evalúa la implementación del currículo vigente de acuerdo al PEI, y de acuerdo a las necesidades educativas especiales e intereses de los estudiantes del establecimiento educativo y del entorno.</p> <p>B.1.2. Garantiza la aplicación, ajuste y adaptación del currículo en las diferentes áreas disciplinares, considerando las necesidades educativas de los estudiantes, su diversidad y su contexto.</p>

RESUMEN DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 1:

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL CRITERIO
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	
55	45	50	45	35	40	35	35	40	37	42 (Evidencia)

3.1.2. Política y Estrategia

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. (EFQM, 2000)

2a La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés

1. En la Unidad Educativa del milenio se identifican las necesidades y expectativas del alumnado y sus familias, obtenidas por medio de encuestas, consultas, evaluación del aprendizaje y detección de necesidades de los usuarios externos de la unidad, las mismas que la pueden realizar en forma física o digital dentro del portal web del MINEDU. Fig. 2a1

Fig. 2a1 Evaluaciones en Línea



2. Dentro de las Unidades Educativas del milenio se identifican las necesidades y expectativas de la administración educativa y se mantienen actualizados de forma permanente, se realizan un sistema de evaluación de desempeño y detección de necesidades de capacitación de los

usuarios internos de la unidad, las mismas que la pueden realizar en forma física o digital dentro del portal web del MINEDU y se planifican dentro del Plan Anual de Capacitación del MINEDU. Las mismas que son revisadas al finalizar cada periodo académico.

Los Estándares de Gestión Escolar abarcan los procesos de gestión y las prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje esperados, a que los actores de las instituciones educativas se desarrollen profesionalmente, y a que la institución se aproxime a su funcionamiento óptimo. Fig. 2a2

Fig. 2a2 Estándares de gestión escolar

Por ello, los Estándares de Gestión Escolar:

- están planteados dentro del marco del Buen Vivir;
- respetan las diversidades culturales de los pueblos, las etnias y las nacionalidades;
- aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas;
- contribuyen al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje;
- favorecen el desarrollo profesional de todos los actores educativos, y
- vigilan el cumplimiento de los lineamientos y las disposiciones establecidos por el Ministerio de Educación.

3. Dentro de la base de datos de estándares de la gestión educativa del MINEDU se almacenan los resultados de todos los centros educativos del país de esta forma se puede aprovechar de contar con esta información para que la Unidad educativa del Milenio pueda realizar comparaciones en función de los estándares nacionales y aplicar las mejoras necesarias en función de la necesidad y realidad de la organización. Fig. 2a3

Fig. 2a3. Funcionalidad de la base de datos

El principal propósito de los estándares es **orientar, apoyar y monitorear** la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo. Adicionalmente, ofrecen insumos para la toma de decisiones de políticas públicas para la mejora de la calidad del sistema educativo.

Otros usos más específicos de los estándares de calidad educativa son:

- Proveer información a las familias y a otros miembros de la sociedad civil para que puedan exigir una educación de calidad.
- Proveer información a los actores del sistema educativo para que estos puedan:
 - determinar qué es lo más importante que deben aprender los estudiantes, cómo debe ser un buen docente y un buen directivo, y como debe ser una buena institución educativa;
 - realizar procesos de autoevaluación;
 - diseñar y ejecutar estrategias de mejoramiento o fortalecimiento, fundamentados en los resultados de la evaluación y autoevaluación.
- Proveer información a las autoridades educativas para que estas puedan:
 - diseñar e implementar sistemas de evaluación de los diversos actores e instituciones del sistema educativo;
 - ofrecer apoyo y asesoría a los actores e instituciones del sistema educativo, basados en los resultados de la evaluación;
 - crear sistemas de certificación educativa para profesionales e instituciones;
 - realizar ajustes periódicos a libros de texto, guías pedagógicas y materiales didácticos;
 - mejorar las políticas y procesos relacionados con los profesionales de la educación, tales como el concurso de méritos y oposición para el ingreso al magisterio, la formación inicial de docentes y otros actores del sistema educativo, la formación continua y el desarrollo profesional educativo, y el apoyo en el aula a través de mentorías;
 - informar a la sociedad sobre el desempeño de los actores y la calidad de procesos del sistema educativo.

2b La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas

1. La Unidad Educativa del Milenio al contar con la base de datos de las necesidades de aprendizaje en función de los estándares nacionales por parte de los potenciales estudiantes y padres de familia que han accedido al portal web, puede analizar sistemáticamente las necesidades del entorno en fin de ofrecer un producto de calidad y que cubra las expectativas de la sociedad a la cual se deben. Los estándares de aprendizaje son descripciones de los logros de aprendizaje y constituyen referentes comunes que los estudiantes deben alcanzar a lo largo de su vida escolar. Fig. 2b1

Fig. 2b1. Estándares de aprendizaje

Los estándares corresponden a cuatro áreas básicas: Lengua y Literatura, Matemática, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales. Se establecen en cinco niveles que permiten visualizar la progresión del aprendizaje que se espera del estudiantado en los dominios centrales de cada área curricular.

Los niveles de programación están organizados de la siguiente manera:

Nivel	Año de Educación General Básica o Bachillerato
Nivel 1	Al término del PRIMER GRADO de Educación General Básica.
Nivel 2	Al término del CUARTO GRADO de Educación General Básica.
Nivel 3	Al término del SÉPTIMO GRADO de Educación General Básica.
Nivel 4	Al término del DÉCIMO GRADO de Educación General Básica.
Nivel 5	Al término del TERCER CURSO de Bachillerato.

Dentro de los estándares de cada área, se proponen dominios de conocimiento, los cuales expresan los núcleos de aprendizaje y destrezas centrales del área curricular que desarrollan procesos de pensamiento, a partir de la comprensión y aplicación de los conocimientos esenciales.

2. Los datos socio-económicos y demográficos de la zona de influencia no lo levanta la unidad pero si los obtiene del Instituto de Estadísticas y Censos, ya sea del último censo de población y vivienda del 2010 o las encuestas anuales de condiciones de vida de los habitantes de la provincia de Cotopaxi delimitando entre la zona urbana y rural. Fig. 2b2

Fig. 2b2. REDATAM INEC



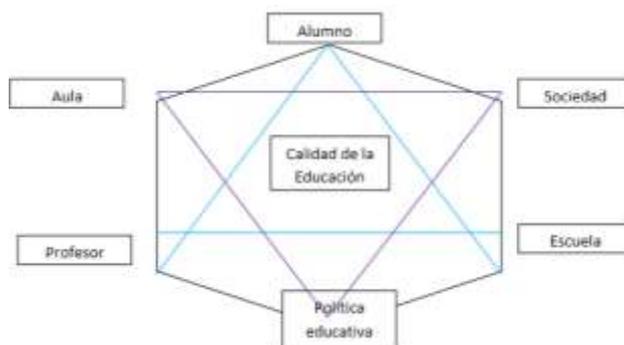
3. La Unidad Educativa del Milenio al diseñar sus políticas y líneas estratégicas, tiene en cuenta las demandas y las situaciones sociales, los avances tecnológicos e innovaciones propias del sistema de educación de calidad, además de las normativas y legislación vigente. Fig. 2b3

Fig. 2b3. Procesos Básicos gestión

PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	ESTÁNDARES
DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
<i>La institución educativa de calidad establecerá procesos para:</i>	
Organización	1. Elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con la participación del Gobierno Escolar.
	2. Desarrollar la metodología de autoevaluación institucional.
	3. Desarrollar planes de mejora, con la participación de las autoridades y el comité de autoevaluación, a partir de los resultados de la evaluación institucional.

4. La unidad no realiza estudios de mercado o similar, pero obtienen datos fiables sobre las necesidades actuales o futuras de los clientes actuales o potenciales en función de las evaluaciones en línea que realiza el MINEDU, dentro de las investigaciones que ellos realizan se puede denotar cada una de las necesidades de los potenciales usuarios de la educación pública del país, además de la institución rectora de la educación el país podemos contar con el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEVAL), donde podemos extraer la información referente al estudio de necesidades de los niños, niñas y jóvenes del país. Fig. 2b4

Fig. 2b4. Articulación de las dimensiones de Investigación (INEVAL)



5. La Unidad Educativa del Milenio dentro de sus evaluaciones plantea sobre sus lineamientos estratégicos con el fin de dar continuidad a la Misión, Visión y Valores de la organización en función de tomar los correctivos necesarios dentro de sus objetivos del milenio planteados dentro de su modelo de gestión, si los resultados obtenidos en las evaluación a fin de periodo no son representativos se toman medidas para ajustar la filosofía institucional.
6. Dentro de la Unidad Educativa del Milenio se tienen en cuenta indicadores de calidad, tasas de actividad (matriculaciones, resultados académicos, inserción laboral, etc.), se cuenta con ese tipo de indicadores y otros que abarcan sobre el impacto de la unidad en la zona, en la cual tiene influencia dentro de su oferta educativa. Fig. 2b6

Fig. 2b6. Asistencia por edad

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo
 ELABORACION: Ministerio de Educación - Dirección de Información y Evaluación Educativa

Edad	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	Asiste	Asiste	Asiste	Asiste	Asiste	Asiste
5	85,9%	84,8%	88,1%	89,0%	90,0%	93,0%
6	94,8%	94,5%	95,8%	96,7%	97,7%	96,6%
7	97,2%	95,9%	97,7%	98,1%	98,6%	99,0%
8	98,0%	97,9%	98,3%	97,8%	98,7%	99,3%
9	97,9%	98,1%	98,7%	98,2%	98,9%	99,2%
10	98,8%	97,8%	98,7%	98,8%	98,9%	98,8%
11	95,9%	96,6%	97,1%	97,6%	97,8%	99,2%
12	92,3%	93,0%	93,5%	95,7%	96,0%	97,1%
13	86,0%	86,8%	90,4%	90,8%	94,2%	95,1%
14	80,2%	82,9%	85,6%	85,7%	89,3%	90,7%
15	75,7%	78,6%	80,9%	82,1%	84,2%	86,1%
16	71,8%	75,6%	75,3%	78,0%	83,0%	82,7%
17	67,8%	66,4%	68,3%	69,5%	76,6%	75,0%
18	48,8%	53,3%	54,0%	53,5%	56,3%	57,7%

2c La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

1. En la Unidad Educativa del Milenio se implica a todo el personal en el establecimiento de objetivos y planes de acción derivados de la política y la estrategia ya que ellos son los responsables de llevar adelante cada uno de los planes o proyectos en los cuales se vea inmersa a la unidad con el fin de alcanzar estándares de calidad acordes al Plan decenal de educación, por ello es que se trabaja conjuntamente en el fortalecimiento del talento Humano se ha creado la Universidad nacional de Educación (UNE). Fig. 2c1

Fig. 2c1. Universidad Nacional de Educación



2. Dentro de la Unidad Educativa del Milenio en lo referente a la filosofía institucional, revisa y actualiza periódicamente la Misión, Visión, Valores y proyectos ya que desde que la LOEI, ha entrado en vigencia han sucedido una serie de cambios dentro del sistema educativo del país hasta la conformación de un nuevo modelo de gestión educativo del MINEDU, trayendo consigo un reajuste de todas las Instituciones que pertenecen al sistema educativo público del país.

3. Los Factores Críticos de Éxito de la Unidad Educativo del Milenio son detallados dentro de los procesos sustantivos de la organización por tal razón son claves para la consecución de los objetivos propuestos dentro del periodo académico los mismos que son evaluados al término del periodo académico, son enfatizados dentro del proyecto educativo institucional y se desarrolla planes de mejora, con la participación de las autoridades y el comité de autoevaluación , a partir de los resultados de la evaluación, lo que nos permitirá la consolidación y cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la unidad.
4. Dentro de la Unidad Educativo del Milenio se revisa al culminar el periodo académico la eficacia de dichos procesos y se toman medidas concretas a partir de dichos resultados, con el fin de revisar si los procesos implementados dentro de la unidad han sido efectivos en el caso de no ser así se toma medidas de corrección de los mismos y mejora del proceso.

2d La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

1. Dentro de la Unidad Educativo del Milenio se tiene definido los procesos sustantivos fig. 1b1, los mismos que aportan a la materialización de la misión y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución.
2. Todas las Instituciones educativas públicas del país están enmarcados en un plan estratégico nacional que es plan decenal de educación en el que se definen los objetivos, las acciones, los indicadores, sus responsables y su temporalización, son parte la política pública del país Fig. 2d2

Fig. 2d2. Plan Decenal de Educación



3. El Plan Decenal de Educación ha sido socializado por el MINEDU en varias ocasiones y han participado el 100 % del personal de la Unidad Educativa del Milenio y representantes

de la ciudadanía de la zona en función de comprender y asimilar las políticas educativas por el personal y clientes de todos niveles. Los mismos que permitirán tener un panorama claro de las nuevas políticas publicas educativas en el país Fig. 2d3

Fig. 2d3. Políticas del Plan Decenal

a.	Universalización de la Educación Inicial de 0 a 5 años.
b.	Universalización de la Educación General Básica de primero a décimo.
c.	Incremento de la población estudiantil del Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de los jóvenes en la edad correspondiente.
d.	Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación de adultos.
e.	Mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las Instituciones Educativas.
f.	Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo.
g.	Revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, capacitación permanente, condiciones de trabajo y calidad de vida.
h.	Aumento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB.

- El proyecto educativo nacional se actualiza cada 10 años, por lo que en base a esas políticas nacionales la Unidad Educativa del Milenio debe trabajar y trabajar en función de ellos sin la posibilidad de cambiar los procesos claves ya que son aprobados por mandato popular.

RESUMEN DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 2:

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL CRITERIO
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	
25	20	23	30	20	25	25	20	20	22	23 (alguna evidencia)

3.1.3. Personas

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización, logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma. (EFQM, 2000)

3a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

- La Unidad Educativa del Milenio cuenta con un plan de gestión del talento humano dentro de los estándares de calidad, alineado con el Plan decenal de educación, el mismo se

dificulta su aplicación por la falta presupuestaria y muchos de los concursos de méritos y oposición se han declarado desierto, en tal razón la unidad cuenta con un personal docente antiguo no cumple con el perfil del plan, además de ello se generó a nivel de planta central un programa de Plan retorno Fig. 3a1, que busca profesores a nivel internacional para que formen parte del Magisterio Fiscal Ecuatoriano.

Fig. 3a1. Plan Retorno



2. La selección del personal para formar parte de las Unidades Educativas del Milenio es acorde con la normativa vigente en el órgano regulador y rector de la educación en el país MINEDU, los mismos que son los responsables de llenar las vacantes enfocadas en la filosofía institucional y la política del plan decenal de educación. Fig. 3a2.

Fig. 3a2. Concurso Público

¡Volvamos a Patria! 

CONVOCATORIA A CONCURSOS DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN PARA LLENAR LAS VACANTES DE DOCENTES EN EL SECTOR PÚBLICO

El Ministerio de Educación, en conformidad con lo prescrito en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Reglamento General y Acuerdo Ministerial No. 40B-12 del 12 de septiembre del 2012, convoca a participar en los concursos de méritos y oposición para ingreso al magisterio fiscal para llenar las vacantes en instituciones educativas fiscales a nivel nacional.

Las vacantes corresponden a las especialidades de: Primero de Básica, Educación Inicial, Educación General Básica de 2° a 7° años, Educación Física, de 8° a 10° años de EGB en las áreas de: Ciencias Naturales, Matemática, Estudios Sociales, Lengua y Literatura; de I a III años de Bachillerato en las áreas de: Historia y Ciencias Sociales, Matemática, Química, Lengua y Literatura.

ETAPA	FECHA
Etapa de inscripción al concurso de méritos y oposición.	Del 16 al 25 de enero de 2013
Etapa de validación de méritos.	Hasta el 30 de enero de 2013
Publicación resultados parciales.	01 de febrero del 2013
Solicitud de recalificación de resultados parciales.	Del 04 al 08 de febrero de 2013
Publicación de recalificación de resultados parciales.	22 de febrero de 2013
Toma de clase demostrativa a aspirantes.	Del 25 de febrero al 08 de marzo de 2013
Publicación de resultados finales.	13 de marzo del 2013
Etapa de apelación.	Del 14 al 18 de marzo de 2013
Etapa de aceptaciones.	Desde el 19 de marzo de 2013

Los aspirantes deberán actualizar sus datos y realizar su inscripción a través del Sistema de Información del Ministerio de Educación (SIME):

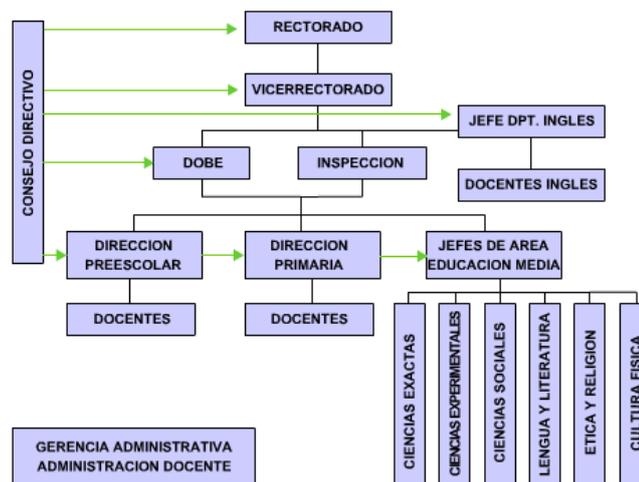
<http://sime.educacion.gob.ec/> 

3. Dentro de la Unidad Educativa del Milenio se recoge y utiliza los datos procedentes de las encuestas de satisfacción del personal que se realiza por medio del portal web de la institución al finalizar el periodo académico, la encuestas de satisfacción del personal y muchos de los datos obtenidos de la mismas son planteados en programas de mejora en la unidad y se incluyen dentro del plan del próximo periodo académico.
4. Para la contratación del personal no se cuenta con un plan de contratación de acuerdo con la política y la estrategia, que recoja el perfil de cada puesto y el proceso de selección necesario para cubrirlo, dentro del modelo institucional, más allá del modelo de la unidad se cuenta con un levantamiento de información y descripción de los diferentes perfiles de los puestos dentro de la unidad pero el plan de contratación en mucha de las ocasiones depende mucho de la falta de partidas presupuestarias.

3b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización

1. Dentro de la Unidad Educativa del Milenio se cuenta con un organigrama estructural con un manual de funciones en el cual se describe el perfil y las actividades que debe desarrollar dentro de la unidad, que establece requisitos, responsabilidades y funciones dentro de cada cargo en la unidad. Fig. 3b1.

Fig. 3b1. Estructura Orgánica de la UEM



2. Dentro de la Unidad Educativa del Milenio se establecen planes de formación a corto, medio y largo plazo, que mejoren la capacidad del profesorado y del personal no docente y hagan posible el desarrollo de una continua mejora profesional, dentro del programa nacional “Siprofe” y la Universidad Nacional de Educación, se toma en cuenta los planes de formación y capacitación docente, y los planes de capacitación del personal no docente se

trabaja con instituciones rectoras en la formación y capacitación como es el IAEN a nivel nacional. Fig. 3b2.

Fig. 3b2. Desarrollo Profesional Docente

DIMENSIÓN C: DESARROLLO PROFESIONAL		
1	C.1 El docente se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área de saber.	C.1.1. Participa en procesos de formación relacionados con su ejercicio profesional, tanto al interior de la institución como fuera de ella. C.1.2. Investiga y se actualiza permanentemente en temas que tienen directa relación con su ejercicio profesional y con la realidad de su entorno y la del entorno de sus estudiantes. C.1.3. Aplica experiencias y conocimientos aprendidos en los procesos de formación, relacionados con su ejercicio profesional.
2	C.2 El docente participa, de forma colaborativa, en la construcción de una comunidad de aprendizaje.	C.2.1. Comparte sus experiencias y conocimientos con otros profesionales de la comunidad educativa. C.2.2. Trabaja con los padres de familia o representantes legales y otros miembros de la comunidad educativa, involucrándolos en las actividades del aula y de la institución. C.2.3. Genera un ambiente participativo para el intercambio de experiencias y búsqueda de mecanismos de apoyo y asistencia a estudiantes con necesidades educativas especiales.
3	C.3 El docente reflexiona antes, durante y después de su labor sobre el impacto de su gestión en el aprendizaje de sus estudiantes.	C.3.1. Examina los efectos de sus prácticas pedagógicas en el aprendizaje del estudiantado y se responsabiliza de ellos, a partir de los resultados académicos, de la observación de sus propios procesos de enseñanza, de la de sus pares y de la retroalimentación que recibe de la comunidad educativa. C.3.2. Valora su labor como docente y agente de cambio.

3. La Unidad Educativa del Milenio disponen de un plan de formación, específico, para la incorporación de nuevo personal docente dentro del programa nacional “Siprofe” y la Universidad Nacional de Educación, se toma en cuenta los planes de formación para la incorporación de nuevos docentes pero los mismos deben desarrollar el perfil profesional óptimo de salida de carreras de formación de docentes de EGB. Este perfil se usará para ajustar los procesos de ingreso al magisterio fiscal, de tal forma que entren solo los mejores docentes, es decir, aquellos que demuestran en las pruebas de ingreso que cumplen con este perfil óptimo (selección meritocrática).Fig. 3b3.

Fig. 3b3. Ruta de gestión institucional en el sistema público



4. La unidad Educativa del Milenio dispone de un plan sistemático de la evaluación del desempeño profesional para ayudar a mejorar a las personas de la organización, se cuenta con unos planes de evaluación como el INEVAL, son organismos del Ministerio de Educación encargados de garantizar la educación de excelencia en cada una de las unidades del país. Fig. 3b4.

Fig. 3b4. Modelo de Evaluación de Desempeño

5. Dentro de la Unidad Educativa del Milenio se toma en cuenta los objetivos individuales y de equipo, alineados con los de la unidad, con el fin de trabajar en un punto de sinergia en el cual los docentes y la unidad cumplan los objetivos de estratégicos de la institución en fin de conseguir un buen clima laboral y un desarrollo profesional de la planta docente.

3c Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización

1. Dentro de la Unidad Educativa del Milenio, se estimula al personal de la unidad a ser autónomo y asumir nuevas responsabilidades, con el fin que el personal docente y no docente de la unidad desarrollar alto nivel de programación neurolingüística, la misma que tiene como fin despertar en cada uno de los miembros de la unidad un compromiso y apropiación de la misión institucional.
2. La Unidad Educativa del Milenio implica a todo el personal en acciones concretas de mejora continua dentro de los estándares de calidad, la unidad y las instituciones anexas que forman la comunidad educativa del milenio, trabajan en función de garantizar la calidad y calidez de la educación en la zona donde se encuentra la unidad. Fig. 3c2.

Fig. 3c2. Compromisos Éticos

2	D.2 El docente promueve valores y garantiza el ejercicio pleno de los derechos humanos en el marco del Buen Vivir	D.2.1 Fomenta en sus estudiantes la capacidad de organizar acciones de manera colectiva, respetando la diversidad, las habilidades y las necesidades educativas especiales.
		D.2.2 Toma acciones para proteger a estudiantes en situaciones de riesgo que vulneren sus derechos.
		D.2.3 Promueve y refuerza prácticas que contribuyan a la construcción del Buen Vivir.
		D.2.4 Fomenta las expresiones culturales de los pueblos, las etnias, las nacionalidades y la lengua materna de sus estudiantes.
3	D.3 El docente se compromete con el desarrollo de la comunidad.	D.3.1 Gestiona y se involucra en la promoción y apoyo de proyectos de desarrollo comunitario.
		D.3.2 Promueve acciones que sensibilizan a la comunidad sobre procesos de inclusión educativa y social.

- Dentro de las Unidades Educativas del milenio se impulsa la creatividad, animando e incentivando la presentación de sugerencias de mejora, ya que los docentes dominan el área del saber, las personas que se ven involucradas en el proyecto participan con mucho entusiasmo, ya que ellos son los responsables de que los objetivos institucionales se materialicen. Fig. 3c3.

Fig. 3c3. Dominio Curricular

DIMENSIÓN A: DOMINIO DISCIPLINAR Y CURRICULAR		
1	A.1 El docente conoce, comprende y tiene dominio del área del saber que enseña, las teorías e investigaciones educativas y su didáctica.	A.1.1 Domina el área del saber que enseña.
		A.1.2 Comprende la epistemología del área del saber que enseña y sus transformaciones a lo largo de la historia.
		A.1.3 Conoce la relación del área del saber que enseña con otras disciplinas.
		A.1.4 Conoce la didáctica de la disciplina que imparte, y las teorías e investigaciones educativas que la sustentan.
2	A.2 El docente conoce el currículo nacional.	A.2.1 Comprende los componentes de la estructura curricular, cómo se articulan y cómo se aplican en el aula.
		A.2.2 Conoce el currículo anterior y posterior al grado/cursado que imparte.
		A.2.3 Conoce los ejes transversales que propone el currículo nacional.
3	A.3 El docente domina el lenguaje con el que enseña.	A.3.1 Usa de forma competente el lenguaje en el que enseña.

- Dentro de la Unidad Educativa del Milenio se desarrollan actividades de motivación o reconocimiento entre el personal docente y no docente, también se desarrolla muchos programas de incentivos con capacitación, pasantías dentro y fuera del país como medida de incentivos ya que la ley no permite el incentivo económico los docentes son habilitados en el sistema de “siprofe” para que se les capacite.

3d Existencia de un diálogo entre las personas y la organización

- La Unidad Educativa del Milenio dispone de un plan de comunicación eficaz en sentido vertical y horizontal, trabajan conjuntamente con el área de comunicación del Ministerio de Educación, para informar de los programas en los cuales se ven inmersos el personal docente, y puedan participar de los mismos, la comunicación entre pares se ejecuta de la forma más armónica posible, ya que siempre prima el respeto y la educación para debatir o entrar en alguna plenaria en función de una temática en especial.
- Dentro de la unidad educativa existe una buena coordinación interdepartamental e intradepartamental, ya que todos los miembros de la unidad tienen muy claro el objetivo institucional de brindar un servicio de calidad, además existe una buena relación y trabajo conjunto dentro de cada uno de los departamentos y entre ellos en fin de conseguir los objetivos planteados dentro del periodo académico.
- En la Unidad Educativa del Milenio una política institucional es fomentar y apoyar, de manera concreta y sistemática, el trabajo en equipo de los miembros de la organización,

además dentro de la unidad existe un protocolo de trabajo conjunto en fin de un objetivo común, para ello se realizan talleres de trabajo, grupos de investigación y demás técnicas con el fin de alcanzar un buen clima organizacional, al finalizar cada trimestre se fomenta por parte del rector los talleres de trabajo para profundizar en temas de interés para la unidad.

3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

1. En la Unidad Educativa del Milenio se garantiza trabajar en condiciones de libertad en decisiones personales y se tienen en cuenta las condiciones físicas y psíquicas del personal, se cuenta con accesos para personas discapacitadas, además se cumple con lo que demanda la ley sobre las acciones afirmativas las mismas que respaldan las condiciones físicas y psíquicas, en lo referente a decisiones personales cada uno de los miembros que son parte de la unidad son libres de tomar sus decisiones personales con el limitante de no afectar y atender con su trabajo.
2. Los directivos de la unidad reconocen y valoran a tiempo los esfuerzos del personal y de los equipos, son unas de las preguntas que se realiza al personal docente y administrativo dentro de la coevaluación, pero al consultarles a los docentes nos mencionan de que si son valorados los esfuerzos que realizan por parte del rector, que en ocasiones hasta se les proporciona días libres. Fig. 3e2.

Fig. 3e2. Coevaluación

DIMENSIONES QUE SE EVALÚAN		VALIDACIÓN				
3. DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EDUCACIÓN						
El docente:		1	2	3	4	5
3.1	Propone nuevas iniciativas de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
3.2	Investiga nuevas formas de enseñanza del área que dicta.	<input type="checkbox"/>				
3.3	Colabora en la consecución de los objetivos y metas de P.E.I.	<input type="checkbox"/>				
3.4	Se identifica de manera personal con las actividades que realiza.	<input type="checkbox"/>				
4. DESARROLLO EMOCIONAL						
El docente:		2	3	4	5	
4.1	Trata a los compañeros con cordialidad.	<input type="checkbox"/>				
4.2	Propicia el respeto a las personas diferentes.	<input type="checkbox"/>				
4.3	Propicia la no discriminación de los compañeros.	<input type="checkbox"/>				
4.4	Está dispuesto a aprender de personas, ideas y opiniones ajenas.	<input type="checkbox"/>				
4.5	Le gratifica la relación afectiva con los estudiantes.	<input type="checkbox"/>				
4.6	Le gratifica la relación afectiva con los colegas.	<input type="checkbox"/>				
4.7	Se preocupa por la falta de un compañero.	<input type="checkbox"/>				
4.8	Se preocupa por que su apariencia personal sea la mejor.	<input type="checkbox"/>				
DATOS GENERALES DEL EVALUADOR						
NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS DEL EVALUADOR:						
NÚMERO DE CÉDULA DEL EVALUADOR:						
AÑO O GRADO EN EL QUE DICTA CLASE EL EVALUADOR:						

3. Los directivos procuran que los medios y los lugares de trabajo sean adecuados dentro de la unidad y vigilan el cumplimiento de las condiciones medioambientales y de seguridad e higiene con campañas, políticas de gestión las mismas que promueven la armonía con el

medioambiente y la naturales, con el fin de tener un trabajo armónico que les permita llevar una buena relación con los usuarios internos y externos, y el ecosistema que les rodea. Para ello se trabaja conjuntamente con planta central en el programa de “TV EDUCA”, televisión para aprender, presenta una programación que promueve el cuidado de la vida y el ambiente. También advierte sobre cómo prevenir las enfermedades y los hechos históricos cívicos y patriotas que hicieron posible la Independencia. Fig. 3e3.

Fig. 3e3. EDUCA TV



4. Dentro de la Unidad educativa del Milenio existe una política de reconocimiento al personal por la consecución de objetivos o por su contribución en acciones de mejora, la política se da desde el órgano rector que es el Ministerio de Educación donde a las personas que cumplen sus metas y en sus evaluaciones de desempeño son adecuadas se las toma en cuenta en cursos de capacitación dentro y fuera de del país ya que la ley prohíbe los incentivos económicos.

RESUMEN DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 3:

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL CRITERIO
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	
35	25	30	15	5	10	30	25	20	25	22 (alguna evidencia)

3.1.4. Alianzas y Recursos

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente. (EFQM, 2000)

4a Gestión de las alianzas externas

1. La Comunidad Educativa del Milenio la conforman la unidad y las instituciones anexas las mismas que se une en un fin común, brindar un servicio de calidad para los habitantes de la zona, de esta forma se abarca gran parte de la oferta educativa de la zona brindando educación inicial, educación básica y bachillerato unificado cubriendo todos los niveles competencia del MINEDU. Fig. 4a1.

Fig. 4a1. CEMIL



2. La Comunidad Educativa del Milenio trabaja como un solo conjunto, bajo acuerdos convenios o porque simplemente son parte del modelo de gestión de las unidades del milenio, además de ello se involucra a los GADs provinciales, municipales y parroquiales en función de brindar un mejor servicio a la ciudadanía.
3. Se mide y se revisa la eficacia de dichas alianzas y los beneficios obtenidos en la evaluación del periodo académico se realiza un análisis de sensibilidad de la unidad educativa y sus instituciones anexas en función de tomar los correctivos necesarios o de potencializar los logros alcanzados por los mismos. El Consejo Directivo del Milenio son los responsables de generar las políticas para el manejo integral de la Unidad Educativa del Milenio.
4. La Comunidad Educativa del Milenio, luego del análisis de sensibilidad del periodo académico, realizan una reingeniería de procesos en la misma plantean planes de acción para tomar correctivos en fin de alcanzar los objetivos del milenio y cumplir el Plan Decenal de Educación.

4b Gestión de los recursos económicos y financieros

1. Los recursos económicos y financieros son manejados por el área financiera los mismos que son evaluados y revisados en función de los gastos ya sean estos corrientes o pasivos en fin de que para el próximo la ejecución presupuestaria sea mejor y más eficiente ahorrando en el país en el gasto público, el presupuesto está dividido por partidas presupuestarias las mismas que corresponden a las diferentes áreas y dependencias de la unidad y de las instituciones

anexas, ya sea para brindar el desayuno escolar o para incurrir en el gasto corriente de la unidad.

2. El presupuesto anual de la Comunidad Educativa del Milenio se modifica o adapta a las políticas públicas educativas ya sea para fortalecer una de las políticas del plan decenal de educación que se quiera enfatizar en el año lectivo y la estrategia institucional va dirigida hacia ese horizonte que le guie la política pública.
3. La Comunidad Educativa del Milenio al ser un proyecto social está en continuo crecimiento con la finalidad de incrementar su impacto social y educativo en la zona, ya sea aumentando su oferta educativa o incluyendo nuevos aliados estratégicos dentro del modelo de gestión de la unidad.
4. La Comunidad Educativa del Milenio dentro de su modelo de gestión trabaja en función de un modelo integral que abarca a los socios los mismos que son instituciones públicas o privadas, fundaciones, corporaciones u organismos no gubernamentales que promueven que su comunidad sea considerada por el Ministerio de Educación para construir en el sector una Unidad Educativa del Milenio. Los socios asumen la responsabilidad de cooperar con recursos económicos, materiales o técnicos para la ejecución de uno o varios componentes del Plan Educativo Institucional, el cual debe tener relación con las actividades académicas y formativas de la UEM.
5. En la Comunidad Educativa del Milenio la evaluación y cierre fiscal, se realiza un levantamiento de todos los devengados que tiene la unidad en el periodo fiscal, para llegar acuerdos con proveedores en función de los convenios de pagos y así suplir todas estas dificultades efectuando acciones en beneficio de la unidad.

4c Gestión de los edificios, equipos y materiales

1. Dentro de la Comunidad Educativa del Milenio existe un plan de mantenimiento y revisión de instalaciones y equipos con el fin de mantener en buen estado los edificios, instalaciones y equipos para que la oferta educativa que se brinde dentro de la unidad se desarrolle con normalidad a su vez suplir algún inconveniente técnico o tecnológico en función de brindar un buen servicio a los usuarios internos y externos de la unidad. La periodicidad con la que se realizan está reflejada dentro del plan de mantenimiento y depende del tipo de equipos e instalaciones.

2. Dentro de la Comunidad Educativa del Milenio existe una cultura ecológica de cero papeles la misma que se maneja bajo la plataforma de Quipux o sistema documental para evitar el consumo excesivo de papel, además la lista de útiles es muy pequeña, se trata de viabilizar el uso de equipos tecnológicos como ipads y laptops. Los planes son revisados continuamente en función de ser más eficientes en la mitigación ambiental.
3. Dentro de la Comunidad Educativa del Milenio existe un manual de procedimiento de cada uno de los equipos para dar un buen uso de los mismos y que su tiempo de vida se cumpla y que los recursos materiales sean más eficientes durante su tiempo de uso.
4. Dentro de la Comunidad Educativa del Milenio existe un plan de riesgos con un mapa de riesgos identificado y actualizado al culminar el periodo académico en función de mitigar el riesgo laboral dentro de la organización, también se toma muy en cuenta un plan de emergencia ya que se revisa que se cumpla con la normativa legal de riesgos laborales en función de la señalética y de la capacitación para los usuarios internos y externos en cuestión de desastres naturales, incendios y otros tipos de catástrofes de las cuales puede padecer la unidad y la zona.

4d Gestión de la tecnología

1. La Comunidad Educativa del Milenio cuentan con los medios didácticos e instalaciones adecuadas para que el aprendizaje se desarrolle de la mejor manera, al trabajar con tecnología de última generación hace que los usuarios internos y externos de la unidad desarrollen sus capacidades ya tomando en cuenta como un instrumento a la tecnología. Fig. 4d1.

Fig. 4d3. Instalaciones tecnológicas de las UEM



2. Dentro de la Comunidad Educativa del Milenio se dispone de un inventario actualizado y operativo de material, el área administrativa se encarga del manejo de los bienes y el buen uso de los mismos en función de que la unidad no sufra un desabastecimiento de algún tipo

de insumos, al contrario se prevé para que sus almacenes estén stockeados en función de la demanda de la zona.

3. Dentro de la Comunidad Educativa del Milenio se exploran y/o implantan nuevas tecnologías que puedan ayudar a la mejora de los procesos, sistemas de información y otros, incorporando elementos modernos de tecnología de la información en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y utilizan la tecnología como un medio para potenciar la educación desde las etapas más tempranas de desarrollo. Fig. 4d3.

Fig. 4d3. TICs de las UEM



4. Dentro de la Comunidad Educativa del Milenio se prevén las oportunas partidas presupuestarias para alcanzar objetivos en función de la adquisición, mantenimiento y uso de equipos tecnológicos, ya que una de las principales características de las unidades educativas del milenio es su infraestructura tecnológica de última generación.

4e Gestión de la información y del conocimiento

1. La Unidad Educativa del Milenio dispone de banda ancha de tercera generación por lo que la planta docente y administrativa dispone de internet de muy alta velocidad la unidad esta enlazada al sistema de Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE), donde se dispone de toda información de matrícula y el detalle de promoción en los establecimientos fiscales, fiscomisionales, municipales y particulares del país, y de los tipos de educación regular, especial, popular permanente y artística.

Adicionalmente, el AMIE recoge información de docentes (qué materias dictan, a qué niveles, información básica sobre su nivel educativo, tipo de contrato, entre otros datos) y, en el caso de los establecimientos educativos, recopila un conjunto de variables sobre la infraestructura y el equipamiento de las instituciones. Fig. 4e1.

Fig. 4e1. AMIE



2. Las Unidades Educativas del milenio al ser instituciones públicas están enlazadas con la biblioteca virtual del SENESCYT la misma que cuenta con la suscripción a las mejores revistas electrónicas del mundo, además de ello la plataforma tecnológica con la que cuentan les permite el uso de e-learning y b-learning dentro de cada una de las unidades. Fig. 4e2.

3. Fig. 4e2. Biblioteca Virtual



4. Se garantiza dentro de la Unidad Educativa del Milenio niveles de fiabilidad de acceso, seguridad y precisión de la información dentro de la plataforma tecnológica en la que desenvuelven es alta ya que su estructura tecnológica es muy sólida y se trata de que sus datos sean salvaguardados dentro del sistema del MINEDU que tiene un protocolo mucho más complejo y difícil de acceder.
5. La difusión de la información ya sean estas de uso interno y externo de la unidad se la realiza por medio de diferentes canales y tecnologías de la comunicación, email, redes sociales, revistas, blogs y demás medios de comunicación. Fig. 4e5.

Fig. 4e5. Boletines



RESUMEN DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 4:

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL CRITERIO
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	
35	30	33	40	30	35	35	20	30	28	32 (alguna evidencia)

3.1.5. Procesos

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos. (EFQM, 2000)

5a Diseño y gestión sistemática de los procesos

1. La Unidad Educativa del milenio cuenta con un mapa de procesos en el cual se detallan los procesos gobernantes, sustantivos o habilitantes y los procesos de adjetivos.

Procesos gobernantes desconcentrados: son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la unidad y son realizados por el comité educativo del milenio y el rector de la unidad.

Procesos sustantivos: son los procesos esenciales en la unidad, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos del milenio y políticas de la unidad.

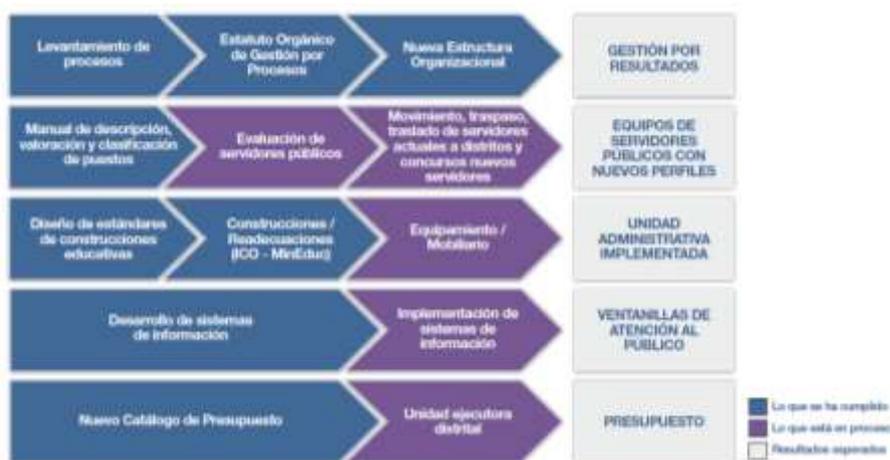
Procesos adjetivos: son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la

calidad de materiales, equipos e infraestructura. Así mismo incluyen aquellos que proveen servicios contables, financieros, legales y de comunicación.

La Unidad Educativa del Milenio al ser un ente desconcentrado del Ministerio de Educación, tiene la facultad de planificar, coordinar, gestionar y controlar, pero la rectoría y la regulación la tiene el Ministerio de Educación en planta central.

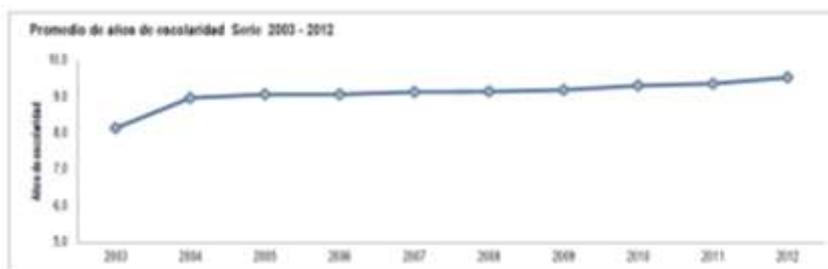
2. Dentro de la Unidad Educativa del Milenio cada uno de los procesos en los cuales se desarrolla las actividades de la Unidad educativa esta levantado, definido y documentado, con todos los involucrados del mismo. Fig. 5a2.

Fig. 5a2. Procesos



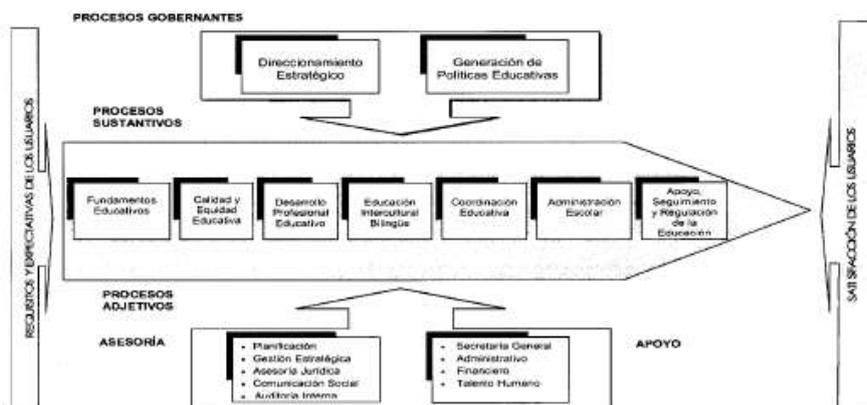
3. Dentro de la Unidad Educativa del Milenio, los procesos tienen definidos indicadores, los mismos que se asignan objetivos de la unidad responsable y se evidencia claramente la misión del proceso, el responsable y las atribuciones y responsabilidades. Fig. 5a3.

Fig. 5a3. Indicador de Escolaridad



4. Dentro de las Unidades Educativas del Milenio el modelo de gestión esta soportado por el sistema de procesos de gestión en el cual se desenvuelve y ha sido establecido de inicio a fin, para lograr una desconcentración del servicio educativo en la zona y alcanzar mayores estándares de calidad educativa. Fig. 5a4.

Fig. 5a3. Mapa de Procesos de las UEM



5b Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor

1. La Unidad Educativa del Milenio trabaja en función de la mejora continua aunque es muy poco lo que se puede hacer por falta de presupuesto se trata de viabilizar y de hacer más eficiente los procesos.
2. Dentro de la Comunidad Educativa del Milenio –CEMIL, se trata de intercambiar experiencia con otras instituciones para hacer extraer las mejores prácticas y plantearlas y adaptarlas a la gestión de la unidad.
3. Dentro de las Comunidades Educativas del Milenio se revisan los cambios de los procesos midiendo las desviaciones entre los objetivos y los resultados de los indicadores, para que de esta forma se tomen las medidas necesarias para ajustar el proceso caso que sea necesario eliminarlo de la gestión de la unidad.
4. Dentro de las Comunidades Educativas del Milenio cada una de las implementaciones o desagregaciones de procesos dentro de la gestión de la unidad previamente se analiza el público involucrado que será afectado y se toman las medidas necesarias y correcciones para que los procesos se adapten al sistema.

5c Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

1. La Unidad Educativa del Milenio utiliza la información procedente de las medidas de satisfacción del personal, clientes, proveedores o interesados, así como los datos obtenidos en la comparación con otras Organizaciones de éxito, para el diseño y desarrollo de nuevos

servicios que añadan valor, la información se la obtiene vía física y digital por medio de encuestas, las mismas que se realizan al finalizar cada periodo académico. Fig. 5c1.

Fig. 5c1. Encuesta a los Clientes

El formulario muestra los logos del Ministerio de Educación y la República del Ecuador. El título principal es 'INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES POR PARTE DEL PADRE DE FAMILIA Y/O REPRESENTANTE'. Sección 1: 'DATOS GENERALES DEL ALUMNO Y/O REPRESENTANTE' con campos para nombre y apellido completo, número de evaluación, y nombre del establecimiento. Sección 2: 'DATOS DEL DOCENTE' con campos para nombre y apellido completo, número de evaluación, y código del establecimiento. Sección 3: 'DATOS DEL EVALUADOR' con campos para nombre y apellido completo, número de evaluación, y código del establecimiento. Sección 4: 'INSTRUCCIONES' que indica que se debe marcar con una X en la columna correspondiente a la calificación. Sección 5: 'ESCALA DE CALIFICACIÓN' con una escala de 1 a 5 y una columna para el comentario. Sección 6: 'COMENTARIOS DE EVALUACIÓN' con un espacio para escribir y una tabla de calificación.

2. La Unidad Educativa del Milenio no realiza estudios de mercado que lo pueda orientar en la creación de nuevas actividades o servicios para los alumnos y las familias, esto más nace de la realidad del sector y del manejo de la política pública educativa que prioriza un segmento de la población y enfatiza en proyectos que ataque estas deficiencias del sistema educativo a nivel país.
3. Los procesos la Unidad Educativa del Milenio recoge las sugerencias innovadoras procedentes de los usuarios internos y externos de la unidad, con el fin de cumplir con las necesidades de la sociedad y poder brindar un servicio de calidad y calidez la información se obtiene por medio de un formulario

5d Producción, distribución y servicio de atención de los productos y servicios

1. Dentro de la Unidad Educativa existe un proceso sistémico el cual nos permite tener un control y revisión del cumplimiento de la oferta educativa planteada dentro del periodo académico, la misma que es aplica al finalizar el periodo académico para poder analizar los resultados obtenidos en función de la oferta educativa. Fig. 5d1.

Fig. 5d1. Encuesta de servicios

A. ACTIVIDADES INICIALES		VALORACIÓN	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN		SI	NO
El docente:			
1. Presenta el plan de clase al inicio de la clase.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Realiza los temas asignados a la clase.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Da a conocer los objetivos de la clase a los estudiantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Presenta el tema de la clase a los estudiantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Realiza una evaluación diagnóstica para conocer los conocimientos sobre el tema a tratar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE		VALORACIÓN	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN		SI	NO
El docente:			
7. Cumple las experiencias propuestas en el plan de clase para la clase.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Presenta el tema utilizando ejemplos reales o anecdóticos, experiencias o ejemplos reales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Relaciona el tema tratado con la realidad en la que viven los estudiantes (familia, escuela, ciudad o país).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Asigna actividades claras que los estudiantes logren como: memorización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Asigna actividades alternas a los estudiantes que se puedan hacer fácilmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Refuerza la aplicación a los estudiantes de algunos de los hechos complejos en ejemplos o una actividad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Realiza preguntas para comprobar los entendimientos comprendidos en la clase.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Evidencia inquietud en la presentación del tema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Al finalizar la clase asigna algunas actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Realiza el plan de actividades para conocer el entendimiento comprendido en la clase.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Adapta preguntas para hacer en función de las participaciones propuestas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Utiliza recursos didácticos para mejorar la comprensión de los estudiantes de la clase.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Tiene temas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. AMBIENTE EN EL AULA		VALORACIÓN	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN		SI	NO

2. La Unidad Educativa del Milenio al encontrar fallos de la calidad del servicio, la misma que se evidencie luego de la evaluación al concluir el periodo académico, se plantearían una reunión extraordinaria del consejo directivo del milenio para tomar una resolución sobre la problemática y tomar las acciones sistemáticas para su corrección.
3. La Unidad Educativa del Milenio está trabajando al 100 % de su capacidad instalada existe una política de comunicación para dar a conocer a toda la organización y al entorno la oferta educativa, pero su estructura ya no da abasto para incrementar la demanda, la unidad educativa brinda a sus alumnos los siguientes beneficios: textos escolares, uniformes, alimentación y bono de matrícula. Lo que la convierte en ser una de las unidades más demandadas del país con el mayor número de beneficiarios.
4. La Unidad Educativa del Milenio fuera de sus horarios de clases se convierte en un centro de investigación, biblioteca digital, lugar de esparcimiento por las áreas verdes que cuenta y atiende a toda la comunidad de la parroquia Zumbahua y del cantón Pujilí. Fig. 5d4.

Fig. 5d4. Centro de investigación



5e Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

1. La Comunidad Educativa del milenio revisa la eficacia de los canales de comunicación con familias y alumnos, mediante la evaluación de resultados obtenidos al culminar el periodo académico en el mismo se detalla los problemas o inconvenientes que se han suscitado y cuales han sido las medidas que se a tomado para la resolución del conflicto.
2. La Unidad Educativa del Milenio recibe los datos que levanta el Instituto de Evaluación Educativa sobre la satisfacción de los clientes, al finalizar el periodo académico lo que le permite a la unidad, tomar decisiones y mejorar los servicios que brinda.
3. Dentro de la Unidad Educativo del Milenio existe un buzón para recoger las posibles quejas o reclamaciones de clientes, con el fin de tomar medidas correctivas por parte la la organización, estos formularios son revisados por el departamento de Talento Humano y se informa a los miembros del consejo en función de la gravedad de los mismos.
4. Dentro de la Unidad Educativo del Milenio se establecen indicadores y objetivos en la ejecución de los procesos en relación con la satisfacción de los alumnos y familias, con el fin de ser inclusivos y abarcar a gran parte de las necesidades reales de la zona,
5. Dentro de la Unidad Educativo del Milenio se desarrolla de manera activa procesos de colaboración con los alumnos y las familias, ya que mientras más se puede involucrar a la sociedad en los estándares educativos de calidad generamos un mayor impacto nacional y aplicamos lo que nos manda la LOEI, siendo inclusivos e integrando a la ciudadanía en el sistema educativo del país.

RESUMEN DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 5:

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL CRITERIO
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	
35	20	28	15	5	10	30	20	20	23	20 (alguna evidencia)

3.1.6. Resultados en los Clientes

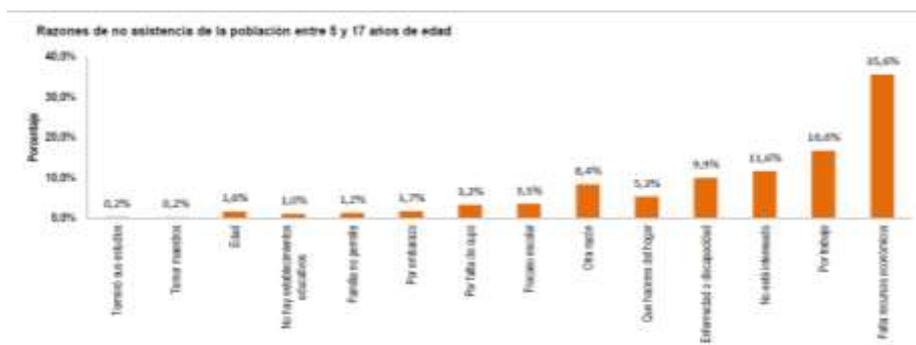
Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes. (EFQM, 2000)

El modelo EFQM en su criterio 6 contempla que el sub-criterio 6 A tiene un valor del 75% del valor total de dicho criterio.

6a Medidas de percepción

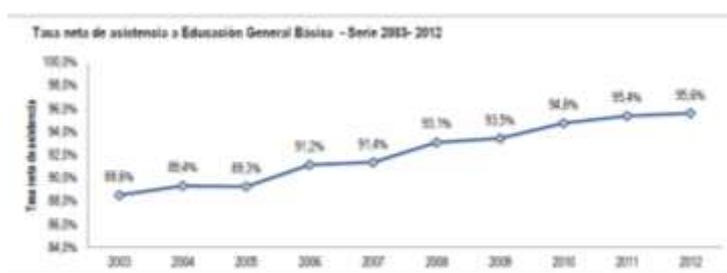
1. Las Unidades Educativas del Milenio se caracterizan por brindar a sus usuarios internos y externos un ambiente en el cual pueden desarrollar sus capacidades y competencias dentro de lo académico, deportivo y espiritual, ya que cuenta con espacios físicos y tecnológicos que apoyan el buen desarrollo de sus actividades y pueden alcanzar aspectos significativos en los clientes en función de los estándares educativos que cumple la unidad. Fig. 6a1.

Fig. 6a1. Razones de no asistencia



2. La Unidad Educativa del Milenio realiza periódicamente encuestas de satisfacción y detección de necesidades para en los consejos directivos del milenio debatir sobre los resultados de los mismos en fin de encontrar una sinergia entre lo que se quiere como institución y como usuarios para procurar la mejora de la calidad educativa.
3. La Unidad Educativa del Milenio se abrió en el periodo académico 2007-2008, desde la fecha se vienen realizando evaluaciones periódicas al culminar cada uno de los años académicos donde podemos evidenciar ya un impacto significativo en el incremento de la tasa de asistencia, con el fin de que se cuente con una base de datos histórica desde el inicio de la unidad y una línea base en función del impacto en la zona de la UEM Cacique Tumbalá contra la Escuela Cacique Tumbalá. Fig. 6a3.

Fig. 6a3. Tasa neta de asistencia EGB



4. La encuesta de satisfacción recoge todos los factores críticos de éxito de la Unidad Educativa en fin de que los mismos sean desarrollados y debatidos en los comités para así

buscar un consenso y buscar la mejor medida a tomar en función del beneficio de todos los involucrados dentro del sistema educativo.

5. Dentro de los indicadores de satisfacción de los usuarios internos y externos de la Unidad, se enmarcan los más significativos para continuar con tales procesos y los indicadores que marquen una baja ejecución tomar las medidas necesarias para corregir con el fin de alcanzar una educación de calidad y calidez, garantizando la accesibilidad de las diferentes comunidades de la zona.
6. Todos los indicadores se dirigen hacia los objetivos institucionales, pero muchos de ellos tratan sobre el clima organizacional y las condiciones físicas, tecnológicas y todas las herramientas que apoyan el aprendizaje y facilitan el acceso a la información nacional e internacional. en el caso de alguno de los indicadores no esté siendo bien ejecutado se toman los correctivos necesarios para de esa manera subsanar todo tipo de inconvenientes dentro de la unidad.
7. Dentro de la Comunidad Educativa del Milenio se comparan cada uno de los índices de satisfacción de los usuarios con los de otras unidades y con los del propio sector para analizar y tomar los correctivos necesarios en fin de alcanzar estándares mucho más altos de calidad y calidez académica, actualmente la Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalá” se encuentra dentro las unidades más importantes y con mayores logros alcanzados dentro de los estándares del sistema educativo del MINEDU.

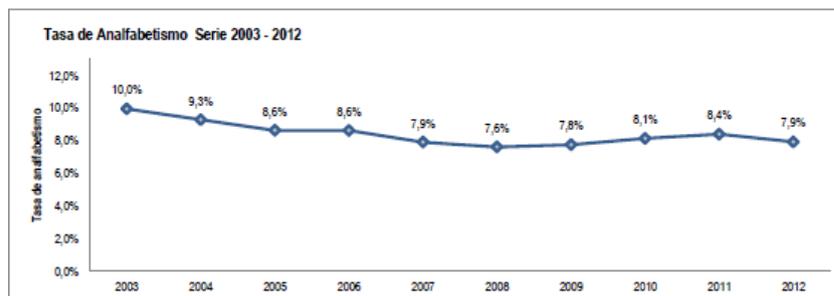
6b Indicadores de rendimiento

El modelo EFQM en su criterio 6 contempla que el sub-criterio 6 B tiene un valor del 25% del valor total de dicho criterio.

1. La Unidad Educativa del Milenio cuenta con datos históricos de indicadores de procesos internos como matrícula; tasa de ocupación de la unidad; participación de los alumnos y de sus familias en actividades; reuniones y concursos organizados por la unidad; número de entrevistas y reuniones mantenidas con las familias; índice de abandono de estudios y bajas voluntarias; fidelidad a la unidad; recomendaciones que hacen de la unidad a otros alumnos o familias; utilización de servicios que se ofrecen en la unidad; número de reclamaciones,

quejas, sugerencias y felicitaciones que se reciben y otros indicadores que nos permiten evaluar la satisfacción de los usuarios en función del servicio que ofrece la unidad. Fig. 6b1.

Fig. 6b1. Tasa de analfabetismo



2. La mayoría de los indicadores están enmarcados en objetivos y al finalizar el periodo académico se realiza una evaluación de resultados obtenidos en fin de tomar los correctivos necesarios o potencializar otro tipo de indicadores en fin de alcanzar estándares de excelencia académica.
3. El resultado alcanzado hasta la fecha es positiva, la medición de los indicadores de procesos internos dan como resultados datos de mejora significativa en la zona lo que aporta al cumplimiento de los objetivos planteados dentro del proyecto del milenio, se han identificado las principales causas y dentro de los procesos que aún se debe impulsar mucho más los procesos de mejora se están tomando medidas y correctivos necesarios en fin de alcanzar la excelencia académica.
4. Dentro de la Comunidad Educativa del Milenio se comparan los resultados obtenidos en la evaluación de los procesos internos con los de otras unidades con el fin de tomar las mejores experiencias de las unidades que tenga los mejores resultados con la finalidad de adoptar ese tipo de mejoras dentro de la unidad, actualmente la Unidad Educativo del Milenio “Cacique Tumbalá” se encuentra dentro de las principales unidades del país por alcanzar los más altos estándares de calidad educativa del MINEDU.

RESUMEN DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 6:

Debe tener en cuenta que el 6A tiene un valor del 75% y el 6b del 25%

RESULTADOS				MEDIA	ÁMBITO DE APLICACIÓN	GLOBAL CRITERIO
Tendencias	Objetivos	Comparac.	Por enfoque			
35	40	30	40	36	30	33

3.1.7. Resultados en las Personas

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran. (EFQM, 2000)

El modelo EFQM en su criterio 6 contempla que el sub-criterio 6 A tiene un valor del 75% del valor total de dicho criterio.

7a Medidas de percepción

1. Las encuestas de satisfacción son dirigidas para los usuarios internos y externos de la unidad con el fin de obtener un estudio global de las condiciones reales en la cual se encuentra la unida. Fig. 3e2. Crit 3e.
2. Se tienen datos históricos desde el periodo académico 2007-2008 para poder analizar las tendencias en función de la satisfacción de los usuarios internos de la unidad. Fig. 3b4, Crit. 3b
3. Las encuestas tratan de cubrir con la mayor parte de indicadores que sean significativos para interpretar la condición en la cual se encuentra el personal docente y no docente dentro de la unidad.
4. Todos los indicadores de satisfacción o condiciones en las cuales se encuentran todos los usuarios internos de la unidad se enmarcan dentro de objetivos los mismos que son evaluados al culminar el periodo académico con el fin de alcanzar un buen clima laboral.
5. En la actualidad dentro de la Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalá”, la tendencia de este tipo de indicadores han sido positivos, motivando a los usuarios internos a seguir siendo parte de esta unidad y con los indicadores que aún no han sido potencializados se están tomando los correctivos necesarios con el fin de alcanzar los más altos estándares de armonía y calidez dentro del lugar de trabajo de los docentes y no docentes de la unidad.
6. Dentro de la comunidad educativa del milenio se compara los resultados de la evaluación del periodo académico en función a los índices de satisfacción para tomar los mejores resultados y adaptarlos dentro de la unidad, actualmente la Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalá” se encuentra dentro de las primeras a nivel nacional en función de los indicadores de satisfacción según lo menciona el MINEDU.

7b Indicadores de rendimiento

1. La Unidad Educativa del Milenio cuenta con datos históricos de indicadores de procesos internos como participación en actividades organizadas por la unidad; organización de actividades en la unidad; grado de compromiso con la unidad y con su Política y estrategia; índice de absentismo; rotación voluntaria del personal; grado de cumplimiento del horario laboral; permanencia en la unidad y utilización de sus instalaciones; trabajo en equipo; ausencia de conflictos entre el personal y con las familias; participación voluntaria en programas de formación; participación en equipos de mejora; aportación de sugerencias. y otros indicadores que nos permiten evaluar la satisfacción de los usuarios internos en función del obtener un buen clima laboral. Fig. 7b1.

Fig. 7b1. Índice de absentismo

Razones de no asistencia de la población entre 5 y 17 años

Razón	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Temeroso sus estudios	1,0%	1,0%	0,0%	1,2%	0,0%	1,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,2%
Temeroso exámenes	1,0%	0,0%	0,2%	0,7%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,2%
Edad	6,4%	6,0%	5,7%	3,5%	3,7%	2,0%	1,0%	1,0%	1,5%	1,6%
No hay establecimientos educativos	1,0%	1,7%	1,7%	1,6%	0,7%	1,4%	1,0%	0,0%	1,0%	1,0%
Familia no permite	0,0%	1,3%	0,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,7%	1,2%
Por embarazo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	0,0%	1,0%	1,0%	1,7%	1,7%
Por falta de ropa	-	-	-	-	-	-	-	2,0%	3,0%	3,2%
Frecuente escolar	2,1%	1,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,1%	2,0%	3,0%	4,1%	2,0%
Otra razón	5,1%	4,2%	4,2%	4,4%	4,7%	6,4%	5,0%	4,2%	7,0%	6,6%
Carencia del hogar	2,0%	2,4%	3,1%	3,0%	2,0%	2,0%	4,2%	5,7%	8,0%	5,7%
Enfermedad o discapacidad	3,0%	4,5%	4,0%	0,2%	5,7%	7,0%	6,0%	6,0%	6,0%	0,0%
No está interesado	7,2%	7,2%	8,6%	9,2%	7,0%	10,0%	10,0%	12,0%	10,0%	11,6%
Por trabajo	12,0%	12,0%	12,7%	11,0%	9,0%	11,1%	12,0%	12,0%	10,0%	10,6%
Falta recursos económicos	55,0%	54,0%	51,7%	53,7%	50,1%	40,0%	48,7%	42,2%	34,0%	35,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, 2003-2012
Elaboración: Dirección de Análisis e Información Educativa- Ministerio de Educación.

2. La mayoría de los indicadores están enmarcados en objetivos y al finalizar el periodo académico se realiza una evaluación de resultados obtenidos, en fin de tomar los correctivos necesarios o potencializar otro tipo de indicadores en fin de alcanzar estándares de excelencia académica.
3. El resultado alcanzado hasta la fecha es positiva, la medición de los indicadores de procesos internos de los usuarios internos dan como resultados datos de mejora significativa en la zona lo que aporta al cumplimiento de los objetivos planteados dentro del proyecto del milenio, se han identificado las principales causas y dentro de los procesos que aún se debe mejorar se están tomando medidas y correctivos necesarios en fin de alcanzar la excelencia académica.
4. Dentro de la Comunidad Educativa del Milenio se comparan los resultados obtenidos en la evaluación de los procesos internos de los usuarios internos con los de otras unidades con el fin de tomar las mejores experiencias de las unidades que tenga los mejores resultados con la finalidad de adoptar ese tipo de mejoras dentro de la unidad, actualmente la Unidad

Educativo del Milenio “Cacique Tumbalá” se encuentra dentro de las principales unidades del país por alcanzar los más altos estándares de calidad educativa del MINEDU.

RESUMEN DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 7:

RESULTADOS				MEDIA	ÁMBITO DE APLICACIÓN	GLOBAL CRITERIO
Tendencias	Objetivos	Comparac.	Por enfoque			
40	30	30	30	33	25	29

3.1.8. Resultados en la Sociedad

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad. (EFQM, 2000)

8a Medidas de percepción

1. La Unidad Educativa del Milenio cuenta con indicadores de percepción de los usuarios externos como: relación con autoridades; imagen de la unidad; informes de inspectores; incidencia cultural en el entorno; ruidos y molestias al vecindario; cuidado y respeto al mobiliario urbano y al entorno; celebraciones deportivas y culturales; participación en campañas sociales; reducción y reutilización de residuos; cuidado del medio ambiente; prevención de riesgos laborales; prevención de accidentes de circulación; apoyo al deporte y al ocio; apoyo y promoción de voluntariado y colaboración con colectivos necesitados; apoyo a entidades locales y asociaciones (cesión de locales e instalaciones, etc.); apariciones en medios de comunicación; participación en foros, actos y convocatorias de interés general; visitas, felicitaciones y reconocimientos recibidos; etc. y otros indicadores que nos permiten evaluar la percepción de los usuarios externos en función del obtener un buena relación interinstitucional con diferentes organizaciones de la zona. Fig. 8a1.

Fig. 8a1. Percepción

Indicadores de la Calidad Social	Consejo de Participación	Grupo Directivo		Grupo Profesores		Grupo Padres	
		+	-	+	-	+	-
Participación / colaboración	Relación con autoridades	0	0	0	0	0	0
	Imagen de la unidad	0	0	0	0	0	0
	Comunicación	0	0	0	0	0	0
Inclusión / Exclusión (en relación al acceso a la oferta que se presta en las condiciones de uso)	Equidad de oportunidades	0	0	0	0	0	0
	Equidad de acceso	0	0	0	0	0	0
	Resolución de disputas	0	0	0	0	0	0
	Designación	0	0	0	0	0	0
Participación / No participación	Implicación	0	0	0	0	0	0
	Acceso	0	0	0	0	0	0
	Presencia de referencias en los documentos	0	0	0	0	0	0
	Presencia en los medios de comunicación	0	0	0	0	0	0
Reconocimiento / No reconocimiento	Reconocimiento	0	0	0	0	0	0
	Existencia de las referencias	0	0	0	0	0	0
Logros / No logros	Adaptación de los estándares a las necesidades de la familia	0	0	0	0	0	0

2. El resultado alcanzado hasta la fecha es positiva, la medición de los indicadores de percepción de los usuarios externos dan como resultados datos de mejora significativa en la zona, lo que aporta al cumplimiento de los objetivos planteados dentro del proyecto del milenio, se han identificado las principales causas y dentro de los procesos que aún se debe mejorar se están tomando medidas y correctivos necesarios en fin de alcanzar la excelencia académica y las mejores condiciones interinstitucional.

8b Indicadores de rendimiento

1. La Unidad Educativa del Milenio ha identificado procesos internos que influyen de manera determinante en el grado de percepción del entorno, los procesos más relevantes son la relación con las autoridades, imagen de la unidad y la incidencia cultural de la misma dentro de la zona, ya que es un atractivo turístico más de la parroquia Zumbahua.
2. La mayoría de los indicadores están enmarcados en objetivos y al finalizar el periodo académico se realiza una evaluación de resultados obtenidos, en fin de tomar los correctivos necesarios o potencializar otro tipo de indicadores en fin de alcanzar estándares de excelencia académica y las mejores condiciones interinstitucionales.
3. El resultado alcanzado hasta la fecha es positiva, la medición de los indicadores de procesos internos de percepción de los usuarios externos dan como resultados datos de mejora significativa en la zona, lo que aporta al cumplimiento de los objetivos planteados dentro del proyecto del milenio, se han identificado las principales causas y dentro de los procesos que aún se debe mejorar se están tomando medidas y correctivos necesarios en fin de alcanzar la excelencia académica y las mejores condiciones interinstitucional.
4. Dentro de la Comunidad Educativa del Milenio se comparan los resultados obtenidos en la evaluación de los índices de percepción de los usuarios externos con los de otras unidades con el fin de tomar las mejores experiencias de las unidades que tenga los mejores resultados con la finalidad de adoptar ese tipo de mejoras dentro de la unidad, actualmente la Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalá” se encuentra dentro de las principales unidades del país por alcanzar los más altos estándares de calidad educativa del MINEDU.

RESUMEN DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 8:

RESULTADOS					ÁMBITO DE APLICACIÓN	GLOBAL CRITERIO
Tendencias	Objetivos	Comparac.	Por enfoque	MEDIA		
50	40	35	40	41	35	38

3.1.9. Resultados Clave

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia. (EFQM, 2000)

9a Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

1. Dentro de los objetivos institucionales de la Unidad Educativa del Milenio se encuentran los resultados claves como: Académicos y de formación, y Económicos y financieros.

Dentro de los resultados académicos y de formación los indicadores claves para las Unidades Educativas del Milenio son: nuevas matriculaciones; n° de alumnos matriculados en la unidad; resultados académicos; resultados de la formación en valores; resultados formativos de actividades extraescolares; resultados de las actividades deportivas; titulaciones obtenidas por los alumnos; servicios que ofrece la unidad y sus instituciones anexas.

Dentro de los resultados económicos y financieros los indicadores claves para las Unidades Educativas del Milenio son: resultados de la ejecución presupuestaria y de cada renglón de explotación; de las actividades y servicios que ofrece la unidad; de las inversiones, de los impagados; convenios de pago y otros servicios que ofrece la unidad y sus instituciones anexas.

2. El resultado alcanzado hasta la fecha es positiva en los últimos 4 años, la medición de los indicadores de resultados claves de las Unidades Educativas del Milenio dan como consecuencia datos de mejora significativa en la zona, lo que aporta al cumplimiento de los objetivos planteados dentro del proyecto del milenio, se han identificado las principales causas y dentro de los resultados claves que aún se debe mejorar se están tomando medidas y correctivos necesarios en fin de alcanzar la excelencia académica y su posicionamiento a nivel nacional y del MINEDU.
3. Dentro de la Comunidad Educativa del Milenio se comparan los resultados claves obtenidos en la evaluación de los resultados alcanzados por la Unidad Educativa del Milenio con los

de otras unidades con el fin de tomar las mejores experiencias de las unidades que tenga los mejores resultados claves con la finalidad de adoptar ese tipo de mejoras dentro de la unidad, actualmente la Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalá” se encuentra dentro de las principales unidades del país por alcanzar los más altos estándares de calidad educativa del MINEDU.

9b Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

1. Dentro de los objetivos institucionales de la Unidad Educativa del Milenio se encuentran los resultados de procesos de apoyo como: Académicos y de formación, y Económicos y financieros.

Dentro de los resultados académicos y de formación los indicadores de procesos de apoyo para las Unidades Educativas del Milenio son: solicitudes de matrícula en comparación con las matrículas admitidas; tasa de ocupación; cuota de mercado; promoción de alumnos a estudios superiores y continuidad; resultados de actividades formativas que organiza el centro (deportivas, extraescolares u otras); evolución de la participación de los alumnos y sus familias en actividades de la unidad; participación de los alumnos y sus familias en reuniones, entrevistas y otras actividades formativas; asistencia y puntualidad de los alumnos; inserción laboral de los alumnos; inserción social de los alumnos; y otros servicios que ofrece la unidad y sus instituciones anexas.

Dentro de los resultados económicos y financieros los indicadores de procesos de apoyo para las Unidades Educativas del Milenio son: ratios económicos; evolución de la morosidad; costes de mantenimiento; amortización de equipos; ritmo de innovaciones tecnológicas; actividades y programas de investigación; número de becarios y personal de apoyo; eficacia y éxito de la formación al personal y otros servicios que ofrece la unidad y sus instituciones anexas.

2. El resultado alcanzado hasta la fecha es positiva en los últimos 4 años, la medición de los indicadores de resultados de procesos de apoyo de las Unidades Educativas del Milenio dan como consecuencia datos de mejora significativa en la zona, lo que aporta al cumplimiento de los objetivos planteados dentro del proyecto del milenio, se han identificado las principales causas y dentro de los resultados claves que aún se debe mejorar se están tomando medidas y correctivos necesarios en fin de alcanzar la excelencia académica y su posicionamiento a nivel nacional y del MINEDU.

3. Dentro de la Comunidad Educativa del Milenio se comparan los resultados de los procesos de apoyo obtenidos en la evaluación de los resultados alcanzados por la Unidad Educativa del Milenio con los de otras unidades con el fin de tomar las mejores experiencias de las unidades que tenga los mejores resultados de los procesos de apoyo con la finalidad de adoptar ese tipo de mejoras dentro de la unidad, actualmente la Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalá” se encuentra dentro de las principales unidades del país por alcanzar los más altos estándares de calidad educativa del MINEDU.

RESUMEN DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 9:

RESULTADOS					ÁMBITO DE APLICACIÓN	GLOBAL CRITERIO
Tendencias	Objetivos	Comparac.	Por enfoque	MEDIA		
35	30	30	35	33	30	32

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Luego de haber culminado el presente trabajo investigativo, he determinado las siguientes conclusiones.

- Los resultados obtenidos durante el proceso investigativo, proporcionan una perspectiva externa para comprender como se encuentra una organización y como puede mejorar, obteniendo una valoración global en función del modelo EFQM de **304/1000 puntos**. Ya que existe tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en algunos resultados, objetivos favorables, apropiados y comparables en algunas áreas, y alguna evidencia de la implementación del enfoque de excelencia dentro de la Unidad Educativa del Milenio.
- La política pública educativa ha impactado de manera significativa dentro de la Unidad Educativa del Milenio, ya sea a través de la Ley Orgánica de Educación Integral LOEI o del Plan Decenal de Educación del Ecuador 2006-2015, generando un nuevo sistema nacional educativo desconcentrado y con nuevos modelos de gestión.
- Al evaluar el modelo de gestión de la Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalà”, en función de los cinco criterios agentes del modelo EFQM de excelencia académica: liderazgo, política y estrategias, personas, alianzas y recursos, procesos, tienen como resultados que se evidencia los criterios de liderazgo y alianzas y recursos con un enfoque mayor al 40 %, y que existe alguna evidencia con un enfoque mayor al 15% en los criterios de política y estrategias, personas y procesos, mediante el uso y la aplicación del modelo EFQM de Excelencia.
- Al evaluar el modelo de gestión de la Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalà”, en función de los cuatro criterios resultados del modelo EFQM de excelencia académica: resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados claves, tienen como enfoque alguna evidencia y que están implementados el ¼ de las áreas relevantes de la organización.

- El factor más críticos de la Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalà”, es el criterio agente de las personas, el mismo que demuestra algo evidencia, pero la valoración es de 22/100 puntos, según el enfoque del modelo EFQM de excelencia. Lo que nos muestra que en la UEM los indicadores de rendimiento y resultados relacionados a las personas no son favorables.

- El factor más satisfactorio de la Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalà”, es el criterio agente del liderazgo, el mismo que demuestra evidencia, y su valoración es de 42/100 puntos, según el enfoque del modelo EFQM de excelencia. Lo que nos habla de una buena gestión por parte del rector, enfocada en estándares de excelencia académica.

4.2. Recomendaciones

Una vez conocidas las conclusiones a las que he llegado en el presente trabajo investigativo, propongo las siguientes recomendaciones.

- Como un fenómeno mundial, en los últimos años, dentro de la mayor parte de las organizaciones que buscan obtener resultados de calidad se han venido implementando modelos de gestión obteniendo mejores prácticas administrativas, se materialicen los objetivos estratégicos y alcanzar la misión de la organización.
- Las organizaciones públicas deberían estar enfocadas al Gobierno por Resultados o al Gobierno para Resultados, que es más que un esfuerzo para maquillar y dar una nueva cara a la Administración Pública, es transformar el rostro de los servicios del Estado en nuevos y mejores, que sean inclusivos y que cumplan las metas previstas en el Plan Nacional del Buen Vivir.
- Las Unidades Educativas del Milenio deben realizar evaluaciones periódicas en función del modelo de gestión en la que se desarrollan ya que les permitirá tomar los correctivos necesarios y lograr alcanzar estándares de calidad educativa de excelencia dentro del sistema nacional de educación.
- Que dentro de la Unidad Educativa del Milenio “Cacique Tumbalà”, se analice el potencial de las personas que las integran, ya que es el criterio más crítico de la organización, y no se da una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos.
- La Escuela de Gobierno y Administración Pública del IAEN debería difundir este tipo de trabajos para que las organizaciones públicas lo tomen como referencia y se trabaje en la mejora continua de sus organizaciones.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA

5.1. Propuesta de Mejora

Luego de haber culminado el presente trabajo investigativo, planteo los siguientes planes de acción para alcanzar niveles superiores de rendimiento que satisfagan o excedan las expectativas de todos sus grupos de interés:

El liderazgo

- Promover los valores de la organización y demostrar integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente.
- Desarrollar una cultura de liderazgo compartido y revisar y mejorar la eficacia de sus comportamientos como líderes.
- Identificar alianzas estratégicas y operativas para la Unidad Educativa del Milenio (UEM), en función de sus necesidades organizativas y estratégicas, la complementariedad de las fortalezas de ambas partes y sus capacidades.
- Conseguir un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de identificar y gestionar adecuadamente los riesgos en todos los procesos.

La política y estrategias

- Recoger las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo.
- Identificar, analizar y comprender los indicadores externos que les pueden afectar, como las tendencias económicas de mercado y de la sociedad.
- Alinear los objetivos individuales y de equipos con los objetivos estratégicos de la UEM, asegurándose de que tanto los individuos como los equipos están facultados para maximizar su contribución.
- Asegurar la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Las personas

- Asegurarse de que las personas, tanto a nivel individual como de equipo, están plenamente alineadas con la misión, visión y objetivos estratégicos de la UEM.
- Crear una cultura de emprendedores que posibilita la innovación en todos los aspectos de la UEM.

- Brindar planes de formación y educación continua que ayuden a las personas a conseguir las habilidades y capacidades que la UEM va a necesitar en el futuro.
- Implicar a las personas en la revisión, mejora optimización continuas de la eficacia y eficiencia de los procesos.

Las alianzas y recursos

- Segmentar y diferenciar a compañeros y proveedores, en línea con la estratégica de la UEM y adoptar las políticas y procesos adecuados para gestionarlos adecuadamente.
- Establecer amplias redes con el fin de identificar oportunidades potenciales de alianzas.
- Desarrollar alianzas que permitan sistemáticamente aportar cada vez más valor a sus grupos de interés.
- Desarrollar e implementar, estrategias, políticas procesos económico-financieros en apoyo de la estrategia general de la UEM.

Los procesos

- Rediseñar, gestionar y mejorar los procesos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
- Definir claramente los propietarios de los procesos y sus funciones y responsabilidades en el desarrollo, mantenimiento y mejora de procesos.
- Revisar y establecer para los procesos indicadores de rendimiento y de resultado que sean relevantes y que estén vinculados claramente a los objetivos estratégicos.
- Evaluar el impacto y valor añadido de las innovaciones y mejoras en los procesos

Los resultados en los clientes

- Desarrollar y acordar un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Establecer objetivos claros para los resultados claves en clientes basándose en sus necesidades y expectativas.
- Entender cómo se comportan los resultados claves en clientes con los de UEM similares.
- Segmentar los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de clientes específicos.

Los resultados en las personas

- Desarrollar y acordar un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de las personas.

- Establecer objetivos claros para los resultados claves en personas basándose en sus necesidades y expectativas.
- Entender cómo se comportan los resultados claves en personas con los de UEM similares.
- Segmentar los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas.

Los resultados en la sociedad

- Desarrollar y acordar un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- Establecer objetivos claros para los resultados claves relacionados con la sociedad, basándose en sus necesidades y expectativas.
- Entender cómo se comportan los resultados claves relacionados con la sociedad, con los de UEM similares.
- Segmentar los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés específicos relacionados con la sociedad.

Los resultados claves

- Desarrollar y acordar un conjunto de resultados claves económico-financieros y no económicos, basado en las necesidades y expectativas de las personas.
- Establecer objetivos claros para los resultados clave basándose en sus necesidades y expectativas.
- Entender cómo se comportan los resultados clave con los de UEM similares.
- Segmentar los resultados para entender el rendimiento y los resultados estratégicos de la UEM en áreas o niveles específicos de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Behman, Jere. 1999. *Measuring the effectiveness of schooling policies in developing countries: revisiting issues of methodology.* London : Economics of education review, 1999. 345-364.

Chiavenato, Idalberto. 2000. *Administración en los nuevos tiempos.* Colombia : McGraw-Hill, 2000.

Deming, Edward. 2000. *Out of crisis.* Cambridge : The mit Press, 2000.

EFQM. 2000. www.efqm.org. [Online] Fundación Europea para la gestión de la calidad, 2000. [Cited: Julio 19, 2012.]

eldiario. 2011. eldiario. [Online] junio 11, 2011. [Cited: mayo 2, 2012.]
<http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/194627-pregon-para-educacion-vial/>.

Espinola, Viola. 1997. *Descentralización del sistema educativo en Chile: Impacto en la gestión de las escuelas.* Chile : Grupo de desarrollo Humano América Latina y el Caribe, 1997.

Evaluación de Gestión del Programa de Redes Escolares Autónomas Rurales. **FLACSO. 2005.** Quito : FLACSO, 2005, Vol. 1.

FUNDIBERQ. 2010. www.fundibeq.org. [Online] fundación iberoamericana para la gestión de la calidad , 2010. [Cited: Julio 19, 2012.]

Halpern, Daniel. 2008. *La necesidad de un modelo integrado de comunicación.* Santiago de Chile : Facultad de Comunicaciones, PUCCH, 2008.

Ministerio de Educación . 2012. <http://www.educacion.gob.ec/index.php/noticias/boletines-prensa.html>. [Online] Julio 19, 2012. [Cited: Julio 19, 2012.]

Ministerio de Educación del Ecuador . 2007. *Unidades Educativas del Milenio.* Ecuador : s.n., 2007.

Ministerio de Educación del Ecuador. *Unidades Educativas del Milenio.* [Online] [Cited: Julio 10, 2012.]
<http://www.educacion.gob.ec/uems.html>.

Nacional, Asamblea. 2008. *Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.* Quito : Registro oficial, 2008.

Ponce Jarrín, Juan. 2010. *Políticas educativas y desempeño: una evaluación de impacto de programas educativos focalizados en Ecuador.* Quito : FLACSO, Sede Ecuador, 2010.

Scholten P, Nicolls J, Olsen S, Galimidi B. 2006. *Social return on investimen: A guide to SROI analysis.* Netherlands : Lenthe Publishers, 2006. 90-75458282.

The Baldrige Model. 2000. www.baldrige.com. [Online] Malcolm Baldrige, 2000. [Cited: julio 19, 2012.]

Villaforo, Pablo. 2005. *Los Nuevos Programas de Protección Social Asistencia en América Latina y el Caribe.* Santiago : CEPAL-Mimeo, 2005.

Winkler, Donald R. Y Alec Ian Gershberg. 200. *Education Decentralization in Latin America: The Effects on the Quality of Schooling.* washington : departament of Human Development, World Bank, 200.

www.upn291.edu.mx. www.upn291.edu.mx. [Online] [Cited: mayo 2, 2012.]

www.upn291.edu.mx/revista_electronica/DanielIntervencion.pdf.

ANEXOS

MODELO EFQM DE EXCELENCIA

**Cuestionario de Primera autoevaluación
adaptado a centros educativos y/o de
formación no universitarios**



INSTRUCCIONES PARA LA AUTOEVALUACIÓN

Este cuestionario de primera autoevaluación según el Modelo de Excelencia de la EFQM, adaptado a centros docentes y de formación no universitarios, pretende ayudarte en la reflexión individual, previa a la reunión de consenso para la autoevaluación que próximamente se celebrará en tu centro.

Como hay algunos conceptos que quizás no comprendas todavía, **te sugiero que te limites a responder, de manera personal y a partir de tu conocimiento del centro, a las respuestas que se te van haciendo en cada uno de los criterios.**

La metodología que te propongo es que leas con detenimiento cada una de las preguntas que se te hacen y vayas respondiendo “SÍ”, si sabes que se hace en tu centro casi siempre o la mayoría de las veces; “NO”, si no lo hacéis nunca o casi nunca; y si no sabes, no respondas.

Verás que para cada criterio hay una hoja donde dice “Anotaciones para la autoevaluación”. Ahí puedes y debes anotar todos aquellos aspectos en los que te hayas basado para responder Sí o No.

En el recuadro de Puntos Fuertes deberás anotar lo que consideras que son Puntos fuertes (porque lo hacéis como se dice en el cuestionario) pero sin olvidarte de acompañar esa anotación de la “evidencia” en la que te basas para tu apreciación o afirmación. Lo que consideras que son Áreas de mejora (porque no lo soléis hacer como dice el cuestionario) las debes anotar en la parte inferior y en el recuadro correspondiente.

Encontrarás una matriz REDER al comenzar los criterios agentes y otra al comenzar los criterios resultados. Es la que debes utilizar como referencia para puntuar la matriz que hay debajo de los recuadros de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora de cada criterio.

El objetivo es que, cuando nos reunamos con tus compañeros/as evaluadores para poner en común las apreciaciones sobre el centro, tú tengas tu análisis personal y lo puedas poner en común con el resto. Si tú no aportas tu reflexión previa, provocarás contradicciones y demoras en el resto.

CUADRO REDER: MATRIZ DE PUNTUACIÓN DE LOS CRITERIOS AGENTES

Elementos	Atributos	Valoración																								
		0%					25%					50%					75%					100%				
Enfoque	Sólidamente fundamentado:	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	<ul style="list-style-type: none"> El enfoque tiene una lógica clara Existen procesos bien definidos y desarrollados El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés 																									
	Integrado:	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Total			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Elementos	Atributos	Valoración																								
		0%					25%					50%					75%					100%				
Despliegue	Implantado:	Sin evidencia o anecdótica					Implantado aproximadamente en ¼ de las áreas relevantes					Implantado aproximadamente en ½ de las áreas relevantes					Implantado aproximadamente en ¾ de las áreas relevantes					Implantado en todas las áreas relevantes				
	<ul style="list-style-type: none"> El enfoque está implantado 																									
	Sistemático:	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Total			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Elementos	Atributos	Valoración																								
		0%					25%					50%					75%					100%				
Evaluación y revisión	Medición:	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	<ul style="list-style-type: none"> Se mide regularmente la efectividad del enfoque; el enfoque se lleva a cabo 																									
	Aprendizaje:	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades de aprendizaje se utilizan para identificar y compartir mejores prácticas y oportunidades de mejora 																									
	Mejora:	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	<ul style="list-style-type: none"> El resultado de las mediciones y del aprendizaje se analiza y utiliza para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras 																									
	Total			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Valoración total			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
-------------------------	--	--	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--	--

1b Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización

1. ¿El sistema de gestión del Centro incluye los principales indicadores de la Entidad Educativa y de sus Procesos Clave?
2. ¿Utilizan los resultados de los indicadores para impulsar y animar a todo el personal a la revisión de los enfoques y hacia la Excelencia?
3. ¿Se implican activa y personalmente en el proyecto de mejora continua del Centro?
4. El sistema de gestión, ¿está soportado por una tecnología moderna y competitiva?
5. ¿Se revisa periódicamente la eficacia del sistema de gestión?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE
Tienen que tener un cuadro general de indicadores o el BSC con objetivos responsables...	

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

1c Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad

1. ¿Los directivos se entrevistan con las familias, alumnos y proveedores para conocer sus necesidades e implicarlos en la mejora continua?
2. ¿Están implicados en asociaciones profesionales o instituciones relacionadas con la Misión de la organización?
3. El equipo directivo, ¿impulsa y desarrolla canales de comunicación sistemática y formal (estructurada) para facilitar la transmisión de información, recibir quejas, sugerencias, etc?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE
Tienen que tener evidencias de la comunicación sistemáticas de los líderes con los clientes y proveedores. Canales de comunicación.	

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

1d Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización

1. ¿Existen sistemas de comunicación bidireccionales ágiles y fluidos, y así es apreciado por los profesores y el personal no docente?
2. ¿Se escuchan y atienden todas las quejas y reclamaciones?
3. ¿Los Valores y Estrategias del Centro son comunicados a todos los niveles?
4. ¿Promueven, reconocen y apoyan iniciativas de mejora continua en el trabajo entre los profesores y el personal no docente?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE
Evidencia de comunicación de los líderes con los empleados y sistemas de escucha de quejas y reclamaciones.	

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

1e Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

1. El equipo directivo, ¿identifica y selecciona los cambios necesarios en el modelo de la Entidad Educativa y en sus relaciones externas?
2. ¿Utilizan el aprendizaje para animar, apoyar o emprender nuevas acciones en el camino hacia la Excelencia?
3. ¿Ponen todos los medios y recursos a su alcance para promover el cambio en las personas y en la organización?
4. ¿Se mide y revisa la eficacia de los cambios y se comparten los conocimientos obtenidos como consecuencia de dichos cambios?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE
<p>El impulso del cambio en la organización: como los líderes impulsan y promueven el cambio. Si hay sistema para promover e impulsar cambios. Sistema para que las propuestas de los empleados sean impulsados.</p>	

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

RESUMEN DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 1:

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL CRITERIO
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Definición

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

2a La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés

1. ¿Se identifican las necesidades y expectativas del alumnado y sus familias, obtenidas por medio de encuestas, consultas, etc?
2. ¿Se identifican las necesidades y expectativas de la administración educativa y se mantienen actualizados de forma permanente?
3. ¿Se analizan los resultados de otros centros para aprovechar aquello que se pueda aplicar en nuestra organización?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

2b La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas

1. ¿Se analizan sistemáticamente las necesidades del entorno (alumnado potencial y familias)?
2. ¿Se recogen y analizan los datos socio-económicos y demográficos de la zona de influencia (natalidad, implantación de nuevas empresas, viviendas, etc.)?
3. Al diseñar su política y estrategia, el Centro tiene en cuenta las demandas y las situaciones sociales, los avances tecnológicos e innovaciones propias de su actividad, además de las normativas y legislación vigente?
4. ¿Se efectúa algún tipo de estudios de mercado o similar, u se obtienen datos fiables sobre las necesidades actuales o futuras de los clientes actuales o potenciales?
5. ¿Utilizan los resultados de sus indicadores de la consecución de la Misión, Visión y Valores para modificar su política y estrategia?
6. ¿Se tienen en cuenta indicadores de calidad, tasas de actividad (matriculaciones, resultados académicos, inserción laboral, etc.)?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

2c La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

1. ¿Se implica a todo el personal en el establecimiento de objetivos y planes realistas derivados de la política y la estrategia del Centro?
2. ¿Se revisa y actualiza periódicamente la Misión, Visión, Valores y proyectos de centro?
3. ¿Se identifican los Factores Críticos de Éxito que son claves para la consecución de los objetivos propuestos?
4. ¿Se revisa anualmente la eficacia de dichos procesos y se toman medidas concretas a partir de dichos resultados?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

2d La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

1. ¿Tiene definido el Centro un esquema de Procesos Clave para el desarrollo de su Misión?
2. ¿Tiene redactado un Plan estratégico, a través del cual se definen los objetivos, las acciones, los indicadores, sus responsables y su temporalización?
3. ¿Se verifica que las Estrategias y Planes Operativos han sido comprendidos y asimilados por el personal y clientes de todos niveles?
4. Cada vez que se actualiza el Proyecto Educativo o las estrategias del centro, ¿se analiza la vigencia de los procesos clave y la oportunidad de cambiarlos?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

RESUMEN DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 2:

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL CRITERIO
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

3. PERSONAS

Definición

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización, logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

3a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

1. ¿Dispone el centro de un plan de gestión del personal, alineado con el Proyecto Educativo y presupuesto?
2. ¿La gestión y la selección del personal es acorde con la Misión, Visión y Valores del Centro, así como su estrategia? ¿Dicho Plan está alineado con el Proyecto Educativo y el Presupuesto?
3. ¿Se recogen y utilizan datos procedentes de las encuestas de satisfacción del personal para mejorar su gestión?
4. ¿Tienen diseñado un plan de contratación de acuerdo con la política y la estrategia, que recoja el perfil de cada puesto y el proceso de selección necesario para cubrirlo?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

3b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización

1. ¿Existe un organigrama funcional del Centro, con una clara descripción de los Puestos de Trabajo, y es conocido por todo el Personal?
2. ¿Establecen planes de formación a corto, medio y largo plazo, que mejoren la capacidad del profesorado y del personal no docente y hagan posible el desarrollo de una continua mejora profesional? ¿Se revisa la eficacia de esos planes?
3. ¿Disponen de un plan de formación, específico, para la incorporación de nuevo personal?
4. ¿Se dispone de un plan sistemático de la evaluación del desempeño profesional para ayudar a mejorar a las personas de la organización?
5. ¿Se comunica al personal sus objetivos individuales y de equipo, alineados con los del Centro?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

3c Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización

1. ¿Se estimula al personal del centro a ser autónomo y asumir nuevas responsabilidades?
2. ¿El Centro implica a todo el personal en acciones concretas de mejora continua?
3. ¿Se impulsa la creatividad, animando e incentivando la presentación de sugerencias de mejora?
4. ¿Se desarrollan actividades de motivación o reconocimiento entre el personal?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

3d Existencia de un diálogo entre las personas y la organización

1. ¿Dispone la organización de un Plan de Comunicación eficaz en sentido vertical (de arriba abajo y viceversa) y horizontal?
2. ¿Existe una buena coordinación interdepartamental e intradepartamental?
3. ¿Se fomenta y apoya, de manera concreta y sistemática, el trabajo en equipo?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

1. ¿En la organización del trabajo se garantizan condiciones de libertad en decisiones personales (paternidad, maternidad, etc.) y se tienen en cuenta las condiciones físicas y psíquicas del personal?
2. ¿Los directivos de todos los niveles reconocen y valoran a tiempo los esfuerzos del personal y de los equipos? ¿Es así valorado por ellos?
3. ¿Los directivos procuran que los medios y los lugares de trabajo sean adecuados y vigilan el cumplimiento de las condiciones medioambientales y de seguridad e higiene?
4. ¿Existe una política de reconocimiento al personal por la consecución de objetivos o por su contribución en acciones de mejora?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

RESUMEN DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 3:

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL CRITERIO
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

4. ALIANZAS Y RECURSOS

Definición

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

4a Gestión de las alianzas externas

1. ¿Se identifican oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones (patronales, asociaciones, proveedores, etc.), y así obtener y prestar mejores servicios, de acuerdo con la política y la estrategia?
2. ¿Se han desarrollado acuerdos de colaboración y se han establecido los contactos oportunos?
3. ¿Se mide y se revisa la eficacia de dichas alianzas y los beneficios obtenidos? ¿Hay objetivos definidos para cada alianza o grupo de alianzas?
4. ¿Se potencia el desarrollo de acciones de mejora conjunta y aprovechamiento de sinergias?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

4b Gestión de los recursos económicos y financieros

1. ¿Se gestionan los recursos económicos y financieros (evaluándolos, revisándolos y mejorándolos), por medio de un estudio y control del presupuesto, que contemple ingresos, gastos e inversiones? ¿Dicho presupuesto está temporalizado y distribuido por unidades operativas?
2. El presupuesto anual, ¿se modifica cada vez que lo hace la estrategia o el Proyecto Educativo del Centro?
3. ¿Se exploran e incorporan nuevas actividades o servicios para la obtención de más recursos, respetando la política y estrategia del centro?
4. ¿Se implica al personal, familias y proveedores en la consecución de los objetivos económicos del Centro?
5. ¿Se lleva un adecuado control de riesgos de impagados, efectuando acciones diligentes y efectivas?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACION Y REVISION				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

4c Gestión de los edificios, equipos y materiales

1. ¿Existe un Plan de Mantenimiento preventivo y correctivo, que incluya la conservación de los edificios, instalaciones y equipos? ¿Se revisa su efectividad?
2. ¿Existe un plan para minimizar los desperdicios y reciclar los materiales susceptibles de hacerlo? ¿Se revisa?
3. ¿Dispone el Centro de un método que le permita mejorar de manera continua el control y el uso eficiente de sus recursos materiales y equipamiento?
4. ¿Existe un plan de emergencia? ¿Se revisa su efectividad? ¿Se hacen simulacros periódicamente?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACION Y REVISION				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

4d Gestión de la tecnología

1. ¿Existe una óptima dotación de medios didácticos e instalaciones, y se preocupa de su actualización y renovación?
2. ¿Se dispone de un inventario actualizado y operativo de material?
3. ¿Se exploran y/o implantan nuevas tecnologías que puedan ayudar a la mejora de los procesos, sistemas de información y otros?
4. ¿Se prevén las oportunas partidas presupuestarias para alcanzar dichos objetivos?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

4e Gestión de la información y del conocimiento

1. ¿Se asegura el Centro de que los profesores y empleados disponen de la información necesaria y actualizada para realizar bien su trabajo?
2. ¿Dispone el Centro de los medios adecuados (suscripciones a revistas, tabloneros de anuncios, intercambios de experiencias, benchmarking, BOE, etc.) para garantizar que la información pedagógica se actualice?
3. ¿Garantiza el Centro niveles fiables de acceso, seguridad y precisión en la información: archivos, internet, intranet, etc.? ¿Se cumple con la normativa sobre Protección de Datos?
4. ¿Se difunde a las familias y a las demás instituciones externas una información adecuada de las tareas y el esfuerzo que realiza el Centro (circulares, revistas, Web, etc.)?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

RESUMEN DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 4:

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL CRITERIO
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

5. PROCESOS

Definición

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

5a Diseño y gestión sistemática de los procesos

1. ¿Dispone el Centro de un Mapa de Procesos, identificando los Clave, Estratégicos y de Apoyo?
2. ¿Están definidos y documentados los procesos de la organización?
3. ¿Los procesos tienen definidos indicadores, se les asignan objetivos y se miden los resultados periódicamente? ¿Tienen asignado un propietario o responsable?
4. ¿Se tiene establecido un sistema de gestión por procesos?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

5b Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor

1. ¿Se promueve la innovación y la aportación de sugerencias por parte del personal, proveedores y clientes, que permitan la mejora de los procesos?
2. ¿Se promueven acciones de benchmarking con otras organizaciones orientadas a la mejora de los procesos?
3. ¿Se revisan los cambios en los procesos, midiendo las desviaciones entre los objetivos y los resultados de los indicadores?
4. Las implantaciones de las mejoras de los procesos, ¿se prueban previamente y se asegura de la formación necesaria para los empleados afectados?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

5c Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

1. ¿Se utiliza la información procedente de las medidas de satisfacción del personal, clientes, proveedores o interesados, así como los datos obtenidos en la comparación con otras Organizaciones de éxito, para el diseño y desarrollo de nuevos servicios que añadan valor?
2. ¿Se realizan estudios de mercado que nos puedan orientar en la creación de nuevas actividades o servicios para los alumnos y las familias?
3. Los procesos del centro, ¿recogen las sugerencias innovadoras procedentes de los grupos de interés?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

5d Producción, distribución y servicio de atención de los productos y servicios

1. ¿Existe un proceso sistemático de revisión y control de la prestación de servicios, así como del cumplimiento de los compromisos adquiridos?
2. En caso de fallos de la calidad del servicio, ¿el centro dispone de medios y acciones sistemáticas para su corrección?
3. ¿Existe una política de comunicación para dar a conocer a toda la organización y al entorno la oferta educativa y de servicios del Centro?
4. ¿Disponemos en el Centro de un buen plan para atender las necesidades de los antiguos alumnos y de sus familias?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

5e Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

1. ¿Se revisa la eficacia de los canales de comunicación con familias y alumnos?
2. ¿Existe un sistema para la medición de la satisfacción de los clientes?
3. ¿Existe un canal de comunicación específico para recoger las posibles quejas o reclamaciones de clientes?
4. ¿Se establecen indicadores y objetivos en la ejecución de los procesos en relación con la satisfacción de los alumnos y familias?
5. ¿Desarrolla de manera activa procesos de colaboración con los alumnos y las familias?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL SUBCR.
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

RESUMEN DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 5:

ENFOQUE			DESPLIEGUE			EVALUACIÓN Y REVISIÓN				GLOBAL CRITERIO
FUNDAM	INTEGR	MEDIA	IMPLAN	SISTEM	MEDIA	MEDIC	APREND	MEJORA	MEDIA	

CUADRO REDER: MATRIZ DE PUNTUACIÓN DE LOS CRITERIOS RESULTADOS

Valoración		0%					25%					50%					75%					100%				
Elementos	Atributos																									
Resultados	Tendencias: • Las tendencias son positivas y/o el rendimiento es bueno y sostenido	Sin resultados o con información anecdótica					Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en algunos resultados					Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido, en muchos resultados y al menos en los últimos 3 años					Tendencias positivas fuertes y/o excelente rendimiento sostenido, en la mayoría de los resultados y al menos en los últimos 3 años					Tendencias positivas fuertes y/o excelente rendimiento sostenido, en todas las áreas y al menos en los últimos 5 años				
	Objetivos: • Los objetivos se alcanzan • Los objetivos son apropiados	Sin resultados o con información anecdótica					Favorables y apropiados en algunas áreas					Favorables y apropiados en muchas áreas					Favorables y apropiados en la mayoría de las áreas					Excelentes y apropiados en la mayoría de las áreas				
	Comparaciones: • Se realizan comparaciones con organizaciones externas y los resultados son buenos comparados con las medias del sector o con el reconocimiento como "el mejor"	Sin resultados o con información anecdótica					Existen comparaciones en algunas áreas					Comparaciones favorables en algunas áreas					Comparaciones favorables en muchas áreas					Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas y el "El mejor" en muchas áreas				
	Causas: • Los resultados son consecuencia del enfoque	Sin resultados o con información anecdótica					Algunos resultados son consecuencia del enfoque					Muchos resultados son consecuencia del enfoque					La mayoría de los resultados son consecuencia del enfoque					Todos los resultados son consecuencia del enfoque. La organización mantendrá la posición de líder				
Total				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Valoración		0%					25%					50%					75%					100%				
Elementos	Atributos																									
	Ámbito de aplicación: • Los resultados abarcan las áreas relevantes	Sin resultados o con información anecdótica					Se abarcan algunas áreas relevantes					Se abarcan muchas áreas relevantes					Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes					Se abarcan todas las áreas relevantes				
Total				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Valoración total				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
-------------------------	--	--	--	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--	--

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Definición

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

El modelo EFQM en su criterio 6 contempla que el sub-criterio 6 A tiene un valor del 75% del valor total de dicho criterio.

6a Medidas de percepción

1. ¿Identifica el Centro cuáles son los aspectos más significativos y que más aprecian sus clientes?
2. ¿Realiza periódicamente la Entidad Educativa encuestas de satisfacción a sus clientes?
3. ¿Se tienen datos de al menos tres años para poder analizar las tendencias?
4. ¿Las encuestas recogen todos los indicadores significativos para los clientes?
5. Sobre los indicadores del grado de satisfacción de clientes, ¿se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos?
6. Dichos indicadores, ¿tienen tendencias positivas? Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?
7. ¿Se comparan los índices de satisfacción de clientes con los de otras organizaciones o los del propio sector? Respecto a dichos índices de satisfacción, ¿en qué situación relativa situamos al Centro?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

RESULTADOS					ÁMBITO DE APLICACIÓN	GLOBAL SUBCR.
Tendencias	Objetivos	Comparac.	Por enfoque	MEDIA		

6b Indicadores de rendimiento

El modelo EFQM en su criterio 6 contempla que el sub-criterio 6 B tiene un valor del 25% del valor total de dicho criterio.

1. ¿Tenemos datos, de varios años, sobre indicadores de procesos internos que nos permitan afirmar que nuestros clientes están satisfechos con el Centro? Estos indicadores serán algunos como: Matrícula; tasa de ocupación del centro; participación de los alumnos y de sus familias en actividades; reuniones y concursos organizados por el centro; alto número de entrevistas y reuniones mantenidas con las familias; bajo índice de abandono de estudios y bajas voluntarias; fidelidad al centro; recomendaciones que hacen del centro a otros alumnos o familias; utilización de servicios que se ofrecen en el centro; número de reclamaciones, quejas, sugerencias y felicitaciones que se reciben. Y otros más que por la naturaleza del centro pudieran ser significativos para evaluar este subcriterio.
2. Sobre los indicadores de dichos procesos, ¿se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos?
3. ¿La tendencia de dichos indicadores es positiva? Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?
4. ¿Se comparan los resultados de dichos indicadores con los de otras organizaciones o el propio sector? Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación relativa situamos al Centro?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

RESULTADOS					ÁMBITO DE APLICACIÓN	GLOBAL SUBCR.
Tendencias	Objetivos	Comparac.	Por enfoque	MEDIA		

RESUMEN DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 6:

Debe tener en cuenta que el 6A tiene un valor del 75% y el 6b del 25%

RESULTADOS					ÁMBITO DE APLICACIÓN	GLOBAL CRITERIO
Tendencias	Objetivos	Comparac.	Por enfoque	MEDIA		

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Definición

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

El modelo EFQM en su criterio 6 contempla que el sub-criterio 6 A tiene un valor del 75% del valor total de dicho criterio.

7a Medidas de percepción

1. ¿Realiza periódicamente la Entidad Educativa encuestas de satisfacción al Personal?
2. ¿Se tienen datos de al menos tres años para poder analizar las tendencias?
3. ¿Las encuestas recogen todos los indicadores significativos para los empleados?
4. Sobre los indicadores del grado de satisfacción del personal, ¿se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos?
5. Dichos indicadores, ¿tienen tendencias positivas? Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?
6. ¿Se comparan los índices de satisfacción del Personal con los de otras organizaciones o los del propio sector? Respecto a dichos índices de satisfacción, ¿en qué situación relativa situamos al Centro?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

RESULTADOS					ÁMBITO DE APLICACIÓN	GLOBAL SUBCR.
Tendencias	Objetivos	Comparac.	Por enfoque	MEDIA		

7b Indicadores de rendimiento

1. ¿Tenemos datos, de varios años, sobre indicadores de procesos internos que nos permitan afirmar que nuestro personal está satisfecho en el Centro? Estos indicadores serán algunos como: Participación en actividades organizadas por el Centro; organización de actividades en el Centro; grado de compromiso con el Centro y con su Política y estrategia; índice de absentismo; rotación voluntaria del personal; grado de cumplimiento del horario laboral; permanencia en el centro y utilización de sus instalaciones; trabajo en equipo; ausencia de conflictos entre el personal y con las familias; participación voluntaria en programas de formación; participación en equipos de mejora; aportación de sugerencias. Y otros más que por la naturaleza del centro pudieran ser significativos para evaluar este subcriterio.
2. Sobre los indicadores de dichos procesos, ¿se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos?
3. ¿La tendencia de dichos indicadores es positiva? Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?
4. ¿Se comparan los resultados de dichos indicadores con los de otras organizaciones o el propio sector? Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación relativa situamos al Centro?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

RESULTADOS					ÁMBITO DE APLICACIÓN	GLOBAL SUBCR.
Tendencias	Objetivos	Comparac.	Por enfoque	MEDIA		

RESUMEN DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 7:

RESULTADOS					ÁMBITO DE APLICACIÓN	GLOBAL CRITERIO
Tendencias	Objetivos	Comparac.	Por enfoque	MEDIA		

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Definición

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

8a Medidas de percepción

1. ¿Se dispone de un sistema fiable y objetivo para medir la percepción que tiene del Centro su entorno (encuestas, informes, noticias, reuniones públicas, etc.)? Este sistema deberá contemplar indicadores tales como: relación con autoridades; imagen del centro; informes de inspectores; incidencia cultural en el entorno; ruidos y molestias al vecindario; cuidado y respeto al mobiliario urbano y al entorno; celebraciones deportivas y culturales; participación en campañas sociales; reducción y reutilización de residuos; cuidado del medio ambiente; prevención de riesgos laborales; prevención de accidentes de circulación; apoyo al deporte y al ocio; apoyo y promoción de voluntariado y colaboración con colectivos necesitados; apoyo a entidades locales y asociaciones (cesión de locales e instalaciones, etc.); apariciones en medios de comunicación; participación en foros, actos y convocatorias de interés general; visitas, felicitaciones y reconocimientos recibidos; etc. Y otros más que por la naturaleza del centro pudieran ser significativos para evaluar este subcriterio.
2. ¿La tendencia de dichos indicadores es positiva? Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

RESULTADOS					ÁMBITO DE APLICACIÓN	GLOBAL SUBCR.
Tendencias	Objetivos	Comparac.	Por enfoque	MEDIA		

8b Indicadores de rendimiento

1. ¿El Centro ha identificado los procesos internos que influyen de manera determinante en el grado de percepción del entorno? Sobre dichos procesos, ¿ha seleccionado aquellos indicadores más relevantes?
2. ¿Se marcan objetivos sobre dichos indicadores y se miden los resultados obtenidos? (Estos resultados se medirán a partir de indicadores de los procesos que haya desarrollado el centro para generar el impacto social que persigue, y comprenderán, al menos, los que se citan en el subcriterio 8 a)
3. ¿La tendencia de dichos indicadores es positiva? Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?
4. ¿Se comparan los índices de percepción social del Centro con los de otras organizaciones o el propio sector? Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación relativa situamos a la Entidad Educativa?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

RESULTADOS					ÁMBITO DE APLICACIÓN	GLOBAL SUBCR.
Tendencias	Objetivos	Comparac.	Por enfoque	MEDIA		

RESUMEN DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 8:

RESULTADOS					ÁMBITO DE APLICACIÓN	GLOBAL CRITERIO
Tendencias	Objetivos	Comparac.	Por enfoque	MEDIA		

9. RESULTADOS CLAVE

Definición

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

9a Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

1. ¿Define objetivos y mide el Centro de forma periódica y sistemática sus Resultados Clave?

Deberán contemplarse resultados tales como:

Académicos y de formación:

Nuevas matriculaciones; n° de alumnos matriculados en el Centro; resultados académicos y en las PPAU o equivalentes; resultados de la formación en valores; resultados formativos de actividades extraescolares; resultados de las actividades deportivas; titulaciones obtenidas por los alumnos; servicios que ofrece el centro: comedor, transporte, etc.

Económicos y financieros:

Beneficios y márgenes (si procede); resultados de la ejecución del presupuesto y de cada renglón de explotación; de las actividades y servicios que ofrece el centro; de las inversiones, de los impagados; etc.

2. ¿Los resultados muestran una tendencia positiva en al menos los últimos 3 a 5 años? Si alguno de los Resultados Clave no reflejara una tendencia positiva, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?
3. ¿Se comparan los Resultados Clave con los de otras organizaciones o el propio sector? Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación relativa situamos a la Entidad Educativa?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

RESULTADOS					ÁMBITO DE APLICACIÓN	GLOBAL SUBCR.
Tendencias	Objetivos	Comparac.	Por enfoque	MEDIA		

9b Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

1. ¿Define objetivos y mide el Centro de forma periódica y sistemática los resultados correspondientes a procesos de apoyo? Deberán tenerse en cuenta resultados de indicadores tales como:

Académicos y de formación:

Solicitudes de matrícula en comparación con las matrículas admitidas; tasa de ocupación; cuota de mercado; promoción de alumnos a estudios superiores y continuidad; resultados de actividades formativas que organiza el centro (deportivas, extraescolares u otras); evolución de la participación de los alumnos y sus familias en actividades del centro; participación de los alumnos y sus familias en reuniones, entrevistas y otras actividades formativas; asistencia y puntualidad de los alumnos; inserción laboral de los alumnos; inserción social de los alumnos; etc.

Otros:

Otros ratios económicos; evolución de la morosidad; costes de mantenimiento; amortización de equipos; ritmo de innovaciones tecnológicas; actividades y programas de investigación; número de becarios y personal de apoyo; eficacia y éxito de la formación al personal; etc.

2. ¿Los resultados muestran una tendencia positiva en al menos los últimos 3 a 5 años? Si alguno de los Resultados de los indicadores de Procesos de Apoyo no reflejara una tendencia positiva, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?
3. ¿Se comparan los Resultados de los indicadores de Procesos de Apoyo con los de otras organizaciones o el propio sector? Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación relativa situamos a la Entidad Educativa?

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS DEL PUNTO FUERTE

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

RESULTADOS					ÁMBITO DE APLICACIÓN	GLOBAL SUBCR.
Tendencias	Objetivos	Comparac.	Por enfoque	MEDIA		

RESUMEN DE PUNTUACIÓN DEL CRITERIO 9:

RESULTADOS					ÁMBITO DE APLICACIÓN	GLOBAL CRITERIO
Tendencias	Objetivos	Comparac.	Por enfoque	MEDIA		

GLOSARIO Y TERMINOLOGÍA EMPLEADA

Al adaptar el Modelo Europeo en su versión PYME a los Centros docentes y/o de formación, los términos pueden sugerir diferentes interpretaciones y usos específicos. El siguiente glosario define algunos de estos términos y da ejemplos para su aplicación y para ayudar a una correcta comprensión del documento.

Benchmarking

El proceso que permite a un Centro compararse con aquellos otros que sean los mejores para tratar de emularles (incluidos otros departamentos del Centro).

Cliente

El que se beneficia directamente de las actividades del Centro.
Se entenderá por cliente el alumno y su familia (cuando proceda).

También se consideran clientes las instituciones y las empresas en las que se integren los alumnos, así como el grupo social del que formen parte.

Cliente interno

Persona del Centro o de la organización que recibe de otra persona (su proveedor interno) un producto o servicio que forma parte del proceso establecido y al cual tiene que añadir valor con su trabajo.

Todo el personal de un Centro es cliente interno y tiene derecho a recibir de su proveedor interno los productos o servicios en las condiciones requeridas para continuar el proceso establecido.

Costes de la no Calidad

Aquellos en los que se incurre (cuantificables en dinero o no) como consecuencia de la realización errónea de un trabajo necesario o de las actividades que no añaden valor a los clientes internos o externos.

Dirección estratégica

Orientación a medio plazo de los planes y objetivos del Centro, con el fin de lograr su Misión y alcanzar su Visión a largo plazo, mediante las Programaciones anuales.

Estándar operativo

Resultado deseado de un proceso (por ejemplo, la duración máxima deseable en la admisión de un alumno). Los estándares se fijan a partir de la experiencia histórica propia y ajena, son modificables y sirven para establecer objetivos y medir el progreso.

Gestión de Calidad (GCT, TQM)

La manera en que se gestiona un Centro para lograr la excelencia y que se basa en conceptos fundamentales como: orientación hacia el cliente, relaciones de asociación con los proveedores, desarrollo y compromiso del personal, etc. (Ver apéndice I). Estos principios y otros aspectos relevantes de esta forma de gestionar una organización están incluidos en el Modelo Europeo para Pequeñas y Medianas Empresas en su adaptación a los Centros docentes y/o de formación.

Indicador

Una característica o rasgo medible o cuantificable.

Interesados

Además de los clientes y del personal del Centro, son todos los que tienen un interés en los resultados educativos, económicos o de otro tipo.

Líderes

Los que dirigen, coordinan o supervisan el trabajo que se realiza a cualquier nivel dentro del Centro. Están incluidos el equipo de dirección, los demás directivos y todos aquellos que ocupan puestos de dirección de equipos o liderazgo.

Misión

La razón de ser del Centro u Organización a la que pertenece: la que justifica su existencia continuada.

Organización

Institución o empresa que es titular del Centro.

Personal del Centro

Cualquier persona, sea cual sea su especialidad, empleada por el Centro u Organización de la que dependa dicho Centro.

Política y estrategia

El marco de referencia, al más alto nivel, en el que se definen Misión, Visión y Valores, así como los objetivos y las estrategias del Centro o de la Organización de la que puede formar parte.

Proceso

Conjunto de actividades concatenadas que van añadiendo valor, que sirven para lograr el producto educativo y los demás resultados del Centro.

Proceso crítico clave

Aquel conjunto de actividades de valor añadido sobre los que se apoya principalmente el éxito de la misión del Centro o de la Organización.

Proveedor

Cualquier persona u Organización que suministra productos o servicios al Centro, tales como: conocimientos, recursos materiales, servicios de mantenimiento, etc.

Proveedor interno

Persona del Centro o de la Organización que proporciona a otra persona (su cliente interno) un producto o servicio que forma parte del proceso establecido, para que dicha persona añada valor.

Todo el personal de un Centro es proveedor interno, ya que cada uno tiene la obligación de suministrar a su cliente interno los productos o servicios en las condiciones requeridas para el proceso establecido.

Relación de asociación

Relación de trabajo a largo plazo entre dos o más partes.

Resultados del Centro

Cualquier resultado educativo, de gestión o social.

Resultado educativo

El "valor añadido" a los conocimientos, aptitudes y actitudes, adquiridos por el alumno, para su desarrollo personal.

Sociedad

Todos aquellos sobre los que inciden -o creen que inciden- los productos, servicios y procesos de una organización.

Valores

Ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del Centro y determinan todas sus relaciones (por ejemplo, confianza, apoyo, principios).

Visión

Imagen deseada y alcanzable, en el futuro lejano, del Centro u Organización.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

La EFQM, la EOQ y la Comisión Europea se comprometen a ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento. Su Modelo Europeo para la Pequeña y Mediana Empresa es tan sólo indicativo y reconoce que existen otras vías por las cuales las organizaciones pueden alcanzar un nivel de excelencia sostenido en el tiempo.

Sin embargo, dentro de este modelo no prescriptivo existen algunos conceptos básicos que le dan forma y que se señalan a continuación. En este documento nos referimos a los comportamientos, actividades e iniciativas basadas en estos conceptos como Gestión de Calidad. El orden por el que aparecen estos conceptos, que por otro lado no son inmutables, no es indicativo de su importancia. Tampoco la lista puede ser considerada exhaustiva. De hecho, estos conceptos cambiarán a medida que evolucionen y mejoren las organizaciones consideradas como excelentes.

Orientación al cliente

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio. La Organización comprende perfectamente las necesidades y requisitos del cliente, así como el modo de entregarle productos o servicios de valor. La satisfacción del cliente se mide y analiza, al igual que todas las cuestiones que inciden sobre su fidelidad.

Relación de asociación con proveedores

Las relaciones de asociación con los proveedores están basadas en la confianza y en una integración adecuada, generando con ello mejoras y valor añadido a clientes y proveedores.

Desarrollo e Implicación de las personas

El potencial de cada una de las personas aflora porque existe un conjunto de valores compartidos y un clima de confianza y de delegación de responsabilidades, generalizándose en la Organización la implicación y la comunicación, apoyadas por la existencia de oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

Procesos y hechos

Las actividades se gestionan sistemáticamente en términos de procesos. Estos disponen de propietario y se comprenden, existiendo en el trabajo diario de cada empleado, actividades de mejora basadas en la prevención. La gestión se basa en los hechos, la medición sistemática y la información.

Mejora continua e innovación

Existe una cultura de mejora continuada. El aprendizaje continuo es la base para mejorar. Se fomenta el pensamiento creativo y la innovación. Las actividades de "benchmarking" se utilizan para apoyar la innovación y la mejora.

Liderazgo y coherencia en los objetivos

Los líderes desarrollan la cultura de la organización. Son ellos quienes dirigen los recursos y esfuerzos de la Organización hacia la excelencia.

La política y estrategia se despliega de manera estructurada y sistemática por toda la Organización, orientándose todas las actividades en la misma dirección. Todas las personas se comportan de manera coherente con los valores y la política y estrategia de la Organización.

Responsabilidad Social

La Organización y sus empleados se comportan con arreglo a una ética, esforzándose por superar las normas y requisitos legales.

Orientación hacia los resultados

El éxito continuo depende del equilibrio y la satisfacción de los intereses de todos los grupos que de una u otra forma participan en la Organización: clientes, proveedores, empleados, todos los que tienen intereses económicos en la Organización y la sociedad en general.