

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN Y ACREDITACIÓN  
EDUCATIVA



**TITULO DEL TRABAJO:**

**MONOGRAFÍA:** Mejora Continua en Educación

**CURSO:** PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Equipo de Trabajo:

- Avalo Navarro, Elmer Arturo
- Espinoza Cantoral, Milena Janett
- Marquez Puestas, Danny Stuard
- Urrelo Lozada, Carlos Meneses

**Dedicatoria:**

A nuestros colegas que a lo largo y ancho del territorio nacional buscan cada día dar una educación de calidad; en el hermoso, desafiante y cambiante mundo de la formación integral de niños y adolescentes.

## Introducción

Hablar de la educación en el Perú significa enrolarse en un ‘problema complejo’, propiamente denominado por algunos especialistas del sector. La educación como tal, está constituida por una serie de factores poco favorables de variables que urgen tratamiento. Asimismo, la educación peruana ha pasado por una serie de etapas que han contribuido significativamente en su desarrollo, como es el caso del plan curricular, pero hay otros factores que no han mantenido el mismo rumbo, como la infraestructura, formación y/o actualización docente, inversión pública, analfabetismo, deserción escolar, entre otros. Todos factores mencionados anteriormente se llaman en su totalidad *educación peruana*.

El Ministerio de Educación ha puesto en marcha un sinfín de planes para la mejora educativa en cada uno de los espacios de los que adolece; sin embargo, los problemas subsisten o se reproducen como por arte de magia y dan paso a los círculos vicioso.

En esta oportunidad, nos enfocaremos en el proceso educativo como tal y de los planes de mejora continua que hacen posible y contribuyen en una educación con rumbo a la calidad educativa. La mejora continua en la educación viene acompañada de una autoevaluación o diagnóstico que nos permita conocer dónde y cómo estamos. El reconocer nuestras debilidades y fortalezas será vital para definir nuestros objetivos y compromisos con la educación. De igual forma, lo importante es aprender mediante la experiencia o camino recorrido para de esta manera prever los errores.

Cabe destacar que la mejora continua se puede aplicar en los distintos espacios del proceso y sistema educativo, de manea que involucra a todos y es participativo. El proceso es ordenado e incide en un mejor desempeño como modelo de gestión.

En este trabajo abordaremos la mejora continua en la educación y subtemas de gran relevancia concernientes a ella y a la práctica pedagógica, con el fin de dar a conocer los conceptos básicos que la componen y que encauza el mejoramiento constante y progresivo de la educación

## ÍNDICE

Portada (Carátula)	1
Dedicatoria	2
Introducción	3
Índice	4
Capítulo I "Conceptos básicos de mejora continua"	5
Definición e implicancias de Mejora Continua	5
La Mejora Continua y su relación con la Calidad Educativa	5
El ciclo de la calidad en la mejora continua	6
Capítulo II "Importancia de los procesos de mejora continua"	7
2.1. La Mejora Continua y los Planes de Mejora	8
2.2. Rol del Directivo en los Procesos de Mejora Continua	8
2.3. Rol del Docente en los Procesos de Mejora Continua	9
2.4. Rol de las Familias en los Procesos de Mejora Continua	15
2.5. Rol del Estudiante en los Procesos de Mejora Continua	18
Capítulo III "Evaluación del Proceso de Mejora Continua"	19
3.1. Características de una escuela que aprende	20
3.2. La mejora continua y su influencia en el clima institucional	21
3.3. Aportes de los sistemas de gestión en la evaluación de los procesos de mejora continua	22
Conclusiones	24
Referencias Bibliográficas	25
Anexo	27

## **Capítulo I "Conceptos básicos de mejora continua"**

### **1.1. Definición e implicancias de Mejora Continua**

En palabras de Peter Belohlavek (2006) la mejora continua es el propósito último de un sistema de gestión y pretende trabajar "hoy mejor que ayer" siempre por encima de un umbral mínimo en función del cliente, la empresa y las características de la industria.

Para Elsie Bonilla., Bertha Diaz., Fernando Kleeberg. y María Teresa Noriega. (2020) la mejora continua es una estrategia empresarial utilizada para elevar el desempeño de los procesos y consecuentemente la satisfacción de los usuarios, y como tal está constituida por una serie de programas de acción y uso de recursos; puede desarrollarse en los niveles operativos, tácticos y estratégicos.

Según Lander Tolosa. (2017) la mejora continua se aplica de manera gradual y ordenada a través de eventos o procesos de mejora de modo que se involucre a todas las personas en la empresa y se busquen las soluciones óptimas a aquellos procesos que no funcionan.

La mejora continua es un proceso, que una vez iniciada no terminará nunca; porque siempre hay algo que tenemos que mejorar; pero si queremos generar cambios positivos tenemos que fijarnos metas, es decir, fijarnos una visión, y para lograrlo tenemos que hacer un plan de acción, y en el camino ir evaluando nuestros resultados, para corregirlos si es que nos estamos desviando de nuestras metas propuestas.

### **1.2. La Mejora Continua y su relación con la Calidad Educativa**

Con respecto a la calidad educativa Albornoz (2005) señala lo siguiente: ha sufrido un cierto desdibujamiento en su significado, y sólo en la medida en que se debata lo que ella implica y el alcance que adquiere podremos arribar a planteos superadores y tratamientos adecuados.

Según A. González Galán (2004) la calidad y evaluación son conceptos estrechamente relacionados, hasta el punto de que no podría entenderse la una sin la otra. Si se habla de calidad es porque implícita o explícitamente se ha realizado una evaluación y si se evalúa se hace con algún criterio. En este sentido: es poco congruente hablar de calidad sin hablar de evaluación, puesto que tildar una cosa como algo que tiene calidad exige realizar una medida, compararla con un referente ideal y elaborar un juicio sobre la adecuación del objeto o sujeto evaluado al referente utilizado.

En este sentido como señala Minedu en su artículo 13, la calidad educativa se refiere a alcanzar un nivel óptimo en la formación de las personas para que puedan enfrentarse y superar los retos de la vida diaria; en cada reto hay aciertos y desaciertos, por este motivo es muy necesario

implementar nuestro plan de mejora, para poner en práctica estrategias que nos permitan evaluar nuestros errores, e ir superándolos.

Como vemos la mejora continua nos permite evaluar nuestras acciones de manera permanente, y superar nuestros errores, es pues un aprendizaje permanente, es autoevaluar lo que estamos haciendo para poder optimizar nuestros recursos para satisfacer las necesidades de nuestra comunidad, en el camino hacia la calidad educativa.

### 1.3. El ciclo de la calidad en la mejora continua

Massaki Imai (2001) El objetivo de la metodología Kaizen es elevar la productividad mediante la mejora del sistema de trabajo, reducción de tiempos y estandarización de procesos; para ello es vital el compromiso de la alta gerencia, el trabajo en equipo y el aprovechamiento de los conocimientos a través de la experiencia por parte de los colaboradores

El método Kaizen o ciclo de mejora continua es una metodología que consiste en reducir o eliminar las actividades que no aportan nada productivo.

En Almacenaje y distribución Logística (2016 ) El acrónimo PHVA hace referencia a:

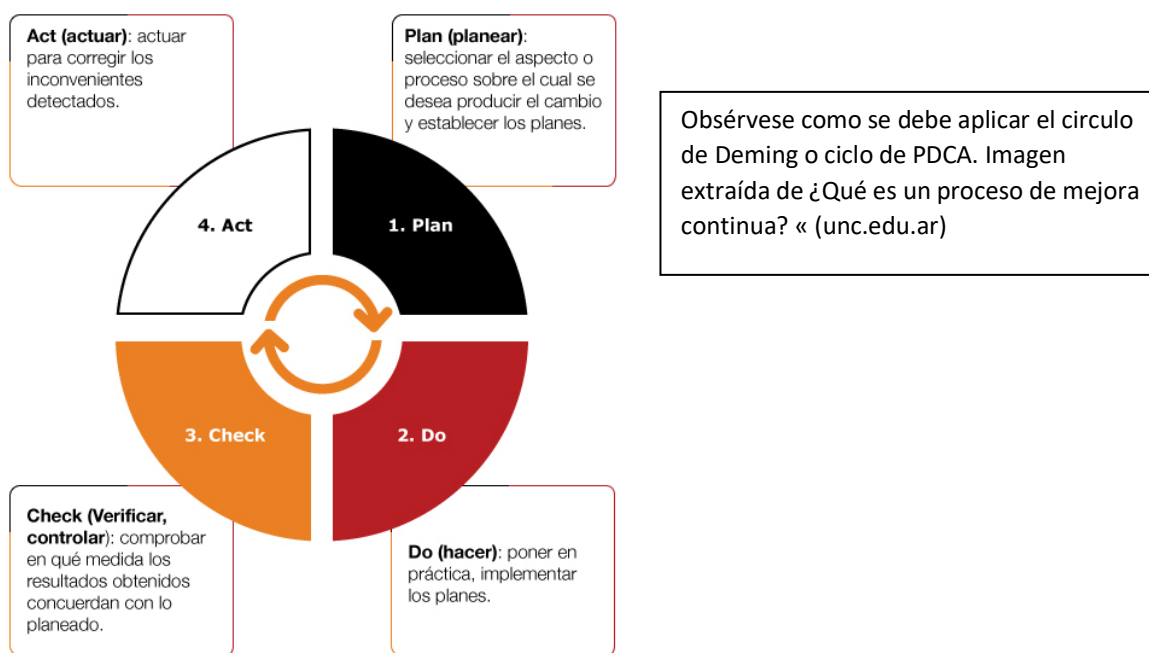
1. **Planificar (Plan):** forma la base de todo negocio. Es el medio por el que la empresa conoce sus objetivos y es capaz de evaluarlos para hacer un correcto seguimiento. La empresa será efectiva y se desarrollará cuando se marque como objetivo rentabilizar el potencial. Planificar es sinónimo de mejorar, y mejorando se logran reducir los costos, a la par que nos permiten detectar los fallos. En el sector de la logística algunos puntos importantes de análisis a la hora de planificar son las faltas, defectos, etiquetados, errores en picking o packing, y la acumulación de pedidos.
2. **Hacer (Do):** implica llevar a cabo lo que se ha planificado previamente con el fin de satisfacer tanto a proveedores como a clientes, factores determinantes para la satisfacción propia de la empresa. En logística, las mejoras pueden realizarse por ejemplo controlando inventarios de calidad o gestionando el almacenaje. Durante este segundo proceso es aconsejable realizar una prueba piloto de los cambios futuros planteados.
3. **Verificar (Check):** debemos comprobar que lo que hemos hecho, se ha llevado a cabo de manera correcta. En los procesos del operador logístico integral participan proveedor, empresa y cliente. El usuario siempre valora la confianza y rapidez de nuestra empresa, por lo que tener un feedback fluido entre los participantes nos proporcionará una ventaja competitiva y un mejor desarrollo en el proceso logístico.
4. **Actuar (Act):** depende de las demandas del cliente. Debemos actuar en relación a los resultados obtenidos, ya que esta es una fase muy importante porque será la que defina si en el siguiente ciclo PDCA volveremos a incluir o no ciertas ideas de mejora que quizás no han obtenido los resultados esperados durante todo el movimiento cíclico del proceso.

Esta metodología garantiza la mejora continua sobre la calidad en primer lugar, porque planifica, se organiza y de esta manera da lugar al siguiente paso que es llevar a cabo lo planificado, también considera algo muy importante como es la evaluación para ver si está dando resultados las estrategias planteadas, y finalmente actuar para responder a las necesidades del cliente, este proceso se da de manera cíclica.

## Capítulo II "Importancia de los procesos de mejora continua"

### 2.1 Importancia de los procesos de mejora continua

La importancia de los procesos de la mejora continua radica a que van a ayudar a detectar las posibles falencias que puede estar teniendo una organización o institución en cada una de sus fases que se presente. Por ejemplo, en su primera fase: planificar, permitir identificar los posibles problemas y/o necesidades que se puedan presentar; de modo que será necesario el planteamiento de objetivos. En su segunda fase, hacer: hay que llevar a la práctica todo lo expuesto en teoría, respetando el orden de las actividades y recolectando evidencias. La tercera fase, verificar: en este paso se lleva a cabo la comprobación de las tareas ejecutadas y de revisión de evidencias. En la cuarta fase, actuar: se deben corregir todos los errores detectados en la fase anterior.



En ese sentido, la mejora continua contribuye en la optimización de los procesos de producción de una empresa o institución. Además, la implementación sistematizada de los mismos va a servir para descartar o desechar insumos que ya no sean de nuestro interés y que nos encaminarán a los estándares de calidad.

### **2.1.1 La Mejora Continua y los Planes de Mejora**

Gracias a la mejora continua podemos hablar de un trabajo constante e integrado a nivel de equipo que busca optimizar el uso de los recursos con que se dispone y prever errores. Deming (1996), señala que la mejora continua es un proceso que se basa en la administración de la calidad con propósito de obtener la perfección, aunque nunca se logre.

Conviene preguntarnos si en una institución educativa de nivel básica regular, escuelas de educación superior o universidad existen planes de mejora, pues la respuesta es sí, los documentos o instrumentos de gestión cumplen la función de planes, pues buscan arar camino hacia la calidad educativa.

Por ejemplo, en una I.E de nivel básica se cuentan con un Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto curricular Institucional (PCI), Plan Anual de Trabajo (PAT) y Reglamento Institucional (RI). Las Escuelas de Educación Superior tiene también los mismos planes de mejora; a diferencia del Manual de Procesos Académicos (MPA). Por su parte, las universidades cuentan con un Plan Operativo Institucional (POI), Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan de Gestión de Calidad, Plan de Mantenimiento Integral, Plan Anual de Contrataciones (PAC), entre otros. Tal cual, se evidencia que toda institución tiene una noción de existencia, hacia dónde se dirige, por qué y para qué. Con los planes mencionados, les servirá, de orientadores en el camino a recorrer sin caer en el mismo error.

Además, el Ministerio de Educación viene impulsando, a nivel macro, diversos programas que suman a la mejora continua de la educación peruana, como lo son Beca 18, Premio Nacional de Juventud, Programa de Fortalecimiento de capacidades, Evaluación de ascenso, entre otros. Para el Minedu, un aliado estratégico que se suma a esta ardua labor que busca la calidad educativa atacando desde distintos puntos, es el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP), quienes vienen impulsando una serie de programas hace más de doce (12) años en beneficio de la formación de la población infantil del Perú.

También, no podemos dejar de mencionar a un ente muy importante que trabaja en conjunto con el Ministerio y que colabora con la búsqueda constante de la obtención de la calidad educativa, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). Como parte de su plan, tiene un sin número de Webinar que suman al objetivo principal. Igualmente, elaboran y comparten guías de autoevaluación para la mejora de la calidad educativa en las instituciones educativas.

### **2.1.2. Rol del Directivo en los Procesos de Mejora Continua**

El líder pedagógico de una institución educativa debe cumplir con un rol de persona que dirige y guía a su equipo durante las jornadas de trabajo. Igualmente, debe poseer otras

cualidades en su personalidad que posibilitaran a sus colaboradores a confiar en él, por ejemplo, empatía, asertividad, solidaridad, respeto, colaborativo, entre otras cualidades.

Según el Marco del Buen Desempeño Directivo (MINEDU, 2014), los directivos deben cumplir con dos dominios, 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y 2: orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes., los mismo que se traducen en desempeños, que apuntan al ejercicio pleno e íntegro del líder en su quehacer pedagógico.

Una vez más, podemos decir que el rol del directivo es el de un ente que invita a todos los integrantes de la comunidad educativa a ser parte de ella para que no sean solo espectadores, sino que se involucren y conozcan la realidad del contexto, pues él gestor, promotor y mediador. Ante ello, en el Marco del Buen Desempeño Directivo, la competencia 1 del dominio 1, dice: “Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje” (MINEDU, 2014, p. 35).

En relación con lo anterior, en la competencia 4 del mismo documento se cita al pie de la letra: “Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes. De este modo, hemos revelado de manera breve pero clara, el rol del líder pedagógico.

### **2.3. Rol del Docente en los Procesos de Mejora Continua**

En un entorno académico cada vez más competitivo, es necesario tener estrategias que promuevan el desarrollo de un perfil del profesorado alineado con las metas institucionales en investigación. En ese sentido, el rol docente-investigador busca que los profesores puedan “producir conocimiento a partir de la investigación básica, aplicada, o de desarrollo tecnológico e innovación, y en la retroalimentación/actualización de los cursos a su cargo a partir de dicha producción”. De esta forma, el rol docente-investigador cobra mayor relevancia no solo porque permite reforzar las capacidades de los profesores asignados a esta categoría, sino que contribuye a la consecución de la visión de la PUCP como universidad referente a nivel nacional y regional, así como tener las condiciones para ser considerada una universidad de investigación.

El examen que ofrece este estudio tiene como objetivo realizar un proceso de diagnóstico del rol a través de la mirada de los docentes que cuentan con esta categoría. Con ello se pretende encontrar puntos de mejora y, por consiguiente, proponer acciones basadas en la información recabada para contribuir en la mejora continua del proceso analizado. Sánchez Quispe, Margarita Janeth **Publicado: (2017)**

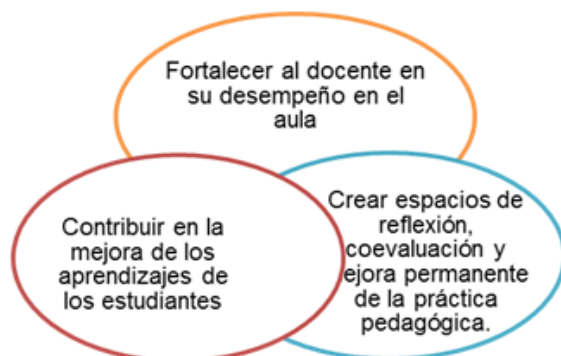
### **Acompañamiento Pedagógico en el Aula**

Orientar y guiar al docente en el desarrollo del proceso de acompañamiento pedagógico en el aula para contribuir al buen desempeño profesional del docente novel y a la obtención de aprendizajes significativos en los estudiantes.

## Desarrollo del modelo de acompañamiento al docente en el aula

- **Finalidad**

El modelo de acompañamiento pedagógico al docente en el aula busca:



## Investigaciones sobre la comunicación verbal en la enseñanza

La investigación de A. Bellack et al. enfocándose en los contenidos transmitidos por el lenguaje de profesor y alumnos, intentan descubrir reglas de comportamiento y describir roles en clase. Consideran 3 dimensiones de la comunicación verbal: i) significación - que comprende cuatro procedimientos: estructuración (organización), requerimiento (pregunta), respuesta, reacción (no requerida); ii) contenido – que comprende dos categorías: tema e instrucciones; e iii) interlocutor – profesor, alumno. Los resultados indican muchos más procedimientos realizados por profesores que por alumnos (los primeros hablan mucho más que los segundos), casi el 90 por ciento de los procedimientos se refieren a requerimiento, respuesta y reacción, sólo un 10 por ciento tiene que ver con estructuración. El rol del alumno se limita ampliamente a la respuesta. En contenidos, las  $\frac{3}{4}$  partes del discurso están consagrados al tema,  $\frac{1}{4}$  a las instrucciones.

## Ambiente para la comunicación

Algunas referencias señalan que la buena actitud, la atención activa, la retroalimentación oportuna y el tipo de preguntas contribuyen de manera general a crear un buen ambiente para la comunicación (*¿cómo incentivar el feedback en el aula?*).

## El docente comunicador. -

El docente ante todo debe comunicar, siendo relevante a nivel terciario como trabaja y como maneja un tema dado. Como enseñante de su materia es responsable por comunicarse eficazmente con sus alumnos y por comprender e interpretar adecuadamente lo que le dicen. Como en su presentación se da un intercambio asimétrico, será útil que preste atención a: comprenderse a sí mismo como comunicador (estilo, voz, mensaje); perfeccionar destrezas para comunicarse con mayor eficacia; reflexionar acerca de la comunicación en clase.

### **Informar y convencer: dos temas distintos. -**

Una buena disertación en clase pone en marcha simultáneamente varias capacidades humanas. No basta con tener los argumentos apropiados, sino que hay que saber expresarlos con convicción, con la enunciación y la expresión adecuadas. Para que el docente se maneje como buen comunicador deberá apoyarse en: los argumentos, provienen de una reflexión y ordenación del pensamiento; el uso estratégico de las diferentes figuras retóricas; la puesta en escena: adecuada expresión vocal y corporal. Comunicar no es solo decir lo que se quiere decir sino lograr la respuesta adecuada al ámbito donde se desarrolla la comunicación. Es importante el estado de ánimo con el que se habla: abierto, predispuesto, positivo. Conviene aprender antes a escuchar y observar con atención, dirigirse al sentimiento de las personas, ajustar la imagen a los intereses particulares.

### **Destrezas en comunicación. -**

Citamos algunos aspectos que contribuirían al objetivo docente de generar buen ambiente para la comunicación en clase: desarrollar capacidad de observación de sí mismo y del grupo-clase; adquirir destrezas para la comunicación interpersonal y la comunicación no verbal; ser buen oyente: prestar atención, ser paciente, hacer preguntas; manejar contacto visual apropiado con el grupo-clase y durante una conversación; ser consciente que será juzgado por lo que dijo y no por lo que quiso decir; promover las capacidades de comunicación de los estudiantes; mostrar actitud positiva; enseñar a los estudiantes a tener fe en sí mismos; criticar constructivamente y en privado; dar avisos antes de concluir una actividad; alcanzar mayor flexibilidad comunicativa ampliando sus códigos; utilizar didácticamente sus recursos comunicativos; llamar a los estudiantes por sus nombres; utilizar vocabulario simple, premiar a los estudiantes cuando hacen las cosas bien.

### **Buena actitud para la comunicación. -**

Una buena actitud se ve reforzada por: el uso efectivo del lenguaje, ampliación de vocabulario, selección de palabras correctas, manejo de niveles de abstracción, desarrollo de capacidades de definición, significados connotativos y denotativos de palabras, parafrasear ideas completas.

### **Uso efectivo de comunicación no verbal. -**

Para un uso efectivo de la comunicación no verbal se debe comprender cabalmente su función y desarrollar expresiones no verbales apropiadas. Entran en juego: la vestimenta, presentación física, estilo de corte de cabello, expresión facial, calidad vocal, dinamismo, postura corporal.

### **Atención efectiva. -**

Hay que ubicarse también al otro lado: desempeñar el papel de receptor de mensajes y desarrollar destrezas de atención y de retroalimentación.

## **La Evaluación del Desempeño Docente y su Impacto en el Mejoramiento de la Calidad de la Educación**

En nuestro ámbito educacional, según nuestra experiencia nos permitirá saber el grado de alcance de los objetivos educacionales propuestos, siempre cuando la recogida y uso de la información se utilice para tomar decisiones sobre el programa o sea empleada como retroalimentador.

La normativa legal a la vez posee ciertas cláusulas como la confidencialidad que deben guardar las personas que participen de la evaluación, quienes serán los encargados de las entidades participantes, características y funciones que deben poseer y cumplir los evaluadores, postulación, selección y capacitación, niveles de desempeño y consecuencias de los resultados obtenidos. Se apoya también en el marco para la buena enseñanza (MBE) que es un instrumento que establece los estándares, para el desempeño docente, ya sea en la enseñanza misma y los actos pedagógicos en el aula, constituido por los siguientes indicadores:

1. creación de un ambiente propicio para el aprendizaje de los alumnos.
2. enseñanza para el aprendizaje.
3. preparación para la enseñanza: organización de los contenidos en función del aprendizaje del alumno.
4. Responsabilidades profesionales.

Para el MINEDU " **El proceso de evaluación del desempeño docente, tiene como objetivo evaluar a los profesionales de la educación que se desempeñan como docentes de aula en establecimientos municipalizados, con el propósito de brindar información necesaria para proyectar acciones de mejoramiento continuo en busca de la calidad de la educación** ". Redacta y define, además, algunos conceptos integradores como:

**Evaluación:** proceso sistemático donde se obtiene y se provee información útil para emitir un juicio acerca del desempeño del profesor.

**Desempeño:** cumplir con una responsabilidad, hacer aquello que no está obligado a hacer" y, además, " ser hábil y diestro en un trabajo, oficio o profesión" .

**Evaluación del desempeño del docente:** evaluar en cada docente el cumplimiento de sus funciones, sus responsabilidades, sus competencias pedagógicas, sus actitudes, valores, saberes y habilidades.

**Principios que orientan la evaluación:** proceso formativo, orientado a mejorar la labor pedagógica del educador y promueve su desarrollo personal y profesional continuo, es una

evaluación explícita, ya que el docente debe conocer los criterios con los cuales será evaluado, además debe poseer objetividad, pertinencia, transparencia, participación y equidad.

según Hernández R., " **La palabra calidad es hoy en día es un referente en los más variados ámbitos de la vida social. Certificación de la calidad y estándares de calidad surgieron, inicialmente, en el mundo empresarial y han ido extendiéndose, con las necesarias adaptaciones, a otras actividades humanas**". Por tanto, la calidad no se da espontáneamente: es una intención; un esfuerzo sostenido. La calidad no es una cualidad de los elementos naturales, el principal atributo de la calidad se asocia a la obra humana y en su conquista resaltarán el valor del trabajo bien hecho. En la actualidad medir la calidad es un elemento fundamental para toda institución. La búsqueda de los indicadores de calidad, que son varios, quedará a criterio de cada organización. Se trata de medir el funcionamiento, éxito y desempeño de la organización

Según Bellei; una de las prioridades del país en educación debiera ser mejorar los niveles de aprendizaje que logran los alumnos, especialmente los niveles de la sociedad que son menos privilegiados. Pero, como la evaluación docente logra contribuir con este objetivo, es lo que, para muchos, según lo que hemos leído, es difícil de explicar. No se sabe de manera exacta si hay resultados efectivos hasta esta fecha en nuestro país, solo al parecer lo que ha ayudado es a solo retirar de las aulas, a los docentes de muy mala calidad, ya que, si un docente es evaluado como " insatisfactorio" por tres años consecutivos, deberá abandonar su trabajo. ¿Esperaremos que la calidad en la educación mejore de esta forma? Este mismo comenta que si se ven, las perspectivas hacia el estímulo económico que existe o Asignación de Excelencia Pedagógica, tampoco ha marcado una notoria eficiencia, ya que no son muchos los que postulan y menos son los que rinden las pruebas.

Actualmente, no solo el sistema municipalizado desea evaluar a los docentes, se ha generalizado también en las universidades, institutos y centros de formación técnica, en nuestro caso. Aquí el principal objetivo del sistema de evaluación de la calidad va enfocado, a garantizar la eficacia de los servicios prestados, más orientado a satisfacer las necesidades del alumnado, con un enfoque más específico y relevante de la actividad docente.

Duart. J., Martínez M.; comentan que la calidad, ha revolucionado todas las organizaciones últimamente, su impacto ha sido tal que, si una institución no satisface los estándares de calidad, requeridos, en este caso por los alumnos, su futuro será en desmedro de estos mismos. El sistema de calidad o mejor dicho el sistema de gestión de calidad, toman como partida en todos los ámbitos la idea de satisfacer necesidades. Existe si, un problema importante que se observa en la mayoría de las instituciones de educación superior, donde no existen controles, ni formas de modificar los déficit de los profesionales evaluados, que suelen pasar por alto las necesidades de los alumnos o simplemente se resisten al cambio. La evaluación del rendimiento, por tanto, suele no ir, más allá de su aplicación, ya que son muchos los profesionales con pocos estudios o aptitudes pedagógicas y a demás no participan de la supervisión ni menos de la evaluación de sus pares.

Nos damos cuenta que la Evaluación docente y su Impacto en el Mejoramiento de la Calidad de la Educación, se basa en objetivos donde, la evaluación, indicadores y criterios a los cuales ésta va a realizarse, deben establecerse de forma consensuada en el seno de la organización, con participación de los propios evaluados, al hacerlo de esta forma los objetivos del programa de evaluación serán más realistas y se incrementará la motivación del docente, de lo contrario, si éste no tiene una idea clara de qué es lo que la organización le pide y de cómo va a ser valorado su trabajo, resultará más difícil que pueda mejorar su rendimiento. Sin embargo, la evaluación de la docencia es un sistema y como tal sólo proporciona información relevante si se realiza un seguimiento estadístico del mismo, comprobando y comparando los resultados de las distintas evaluaciones, por tanto, como lo comentamos al inicio, retroalimentando.

Según Duart J. y Martínez M.; para aprovechar al máximo su potencial será necesario disponer de información acerca de:

- Las tendencias históricas del docente.
- Los resultados obtenidos por otros docentes de la misma asignatura.
- Los resultados obtenidos por los docentes de otras asignaturas pertenecientes al mismo programa.
- Los resultados obtenidos en otras instituciones en asignaturas y programas análogos.

Por otro lado, otro autor, agrega que **“hay que evaluar a los directivos y a todos aquellos que tienen incidencia en el mejoramiento de la calidad de la educación y de esta manera, y siempre que sea objetiva, los resultados porcentuales arrojaran más sorpresas”** . (González, B.)

La evaluación docente, es una herramienta fundamental para gestionar la calidad docente. Pero es más que eso. También cumple, en el contexto de la política de gestión de recursos humanos de cada organización, otras importantes funciones, posibilitando establecer una planificación basada en el rendimiento, facilita y diseña un sistema de promoción profesional, detectar necesidades de formación no satisfechas y estimula las relaciones humanas en el seno de la organización y el nacimiento de una cultura cooperativa de orientación hacia el cliente y mejora continua. Son muchos, los que opinan que, al evaluar un sistema, se deben evaluar todas sus áreas, pero si estamos hablando de evaluación docente, lógicamente lo que se evalúa es solo esta función, pero que pasa con la planificación de las asignaturas, desempeño en el aula, clima instruccional, instrumentos evaluativos usados, resultados, calificaciones y todo lo que él ha analizado de su mismo actúa. Sabemos que mucho influye la infraestructura, ambiente laboral, docentes directivos y jefes, recursos didácticos, alumnos por sala, horas asignadas. Un verdadero panorama poco considerado en función de la Educación y la mejor garantía para considerar la Calidad de los Procesos de enseñanza y aprendizaje.

La *evaluación de los aprendizajes* es un proceso permanente de información y reflexión sobre el proceso de producción de los aprendizajes y requiere para su ejecución de la realización de los siguientes procesos:

- *Recolección y selección de información* sobre los aprendizajes de los alumnos, a través de la interacción con ellos, la aplicación de instrumentos, las situaciones de evaluación, etcétera.
- *Interpretación y valoración de los aprendizajes* en términos del grado de desarrollo de los criterios de evaluación establecidos en cada área y, por ende, el grado de desarrollo de la competencia. La valoración debe darse en términos cualitativos.
- *Toma de decisión*, que involucra el establecimiento de un plan de acción que permita al alumno conocer, reforzar y estimular los aprendizajes que debe desarrollar con la ayuda del docente, quien deberá planificar nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje, según las conclusiones a las que se llegue en la evaluación.

## **2.4. ROL DE LAS FAMILIAS EN LOS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA**

### **La Familia en el Proceso Educativo**

Martínez (2004), sugiere que "el factor más influyente en el desempeño escolar son las prácticas familiares, incluso por encima de los aspectos demográficos, económicos y comunitarios que rodean al estudiante". Según López (2009), los logros del desarrollo de niños/as, y su apropiado ajuste social, solo pueden alcanzarse cuando existe una unión efectiva entre el hogar y el centro educativo, afirma que el proceso de escolarización es la vía excelente para ir penetrando en otros ámbitos sociales diferentes a la familia. Esta apunta a educar a niños/as para que puedan ser autónomos, emocionalmente equilibrados y, al mismo tiempo, capaces de establecer vínculos afectivos satisfactorios.

De acuerdo con Ibarra, (2005) Podríamos decir entonces que "la escuela y la familia son agentes de socialización; potenciar las influencias educativas de ambos y lograr su convergencia, aun no es una realidad, sino una utopía. Todavía debemos transitar un largo camino que debemos trazar y señalar en él hacia dónde queremos llegar".

En ese sentido se hace necesario compartir la acción educativa con padres y madres en distintos ámbitos: a) Ayudar a padres y madres a que conozcan a sus hijos/as, b) establecer criterios educativos comunes, c) que la escuela ofrezca modelos de intervención y de relación con el alumnado, y, d) que la escuela de a conocer su función educativa.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés, 2004), aboga por la articulación familia y fundamenta esta necesidad en tres razones: el reconocimiento de que los padres son los primeros educadores de sus hijos e hijas; el impacto positivo que puede tener una educación temprana de calidad en el desarrollo y aprendizaje de los niños; y la familia como un espacio privilegiado para lograr una ampliación de la cobertura de la educación de la primera infancia.

El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), (2003), sostiene que "para la mejora de la calidad de la educación es indispensable lograr una interacción efectiva entre la familia y los/as docentes y en general, entre todos los sectores de la sociedad". Este organismo incluye, los siguientes aspectos relacionados con la familia: índice de equipamiento básico, índice de hacinamiento, índice de acceso a medios de comunicación, escolaridad de padres/madres, porcentaje de alumnos/as cuyos padres tienen expectativas de educación media superior o más, porcentaje de padres que tienen el hábito de la lectura, índice de participación de padres/madres que participan en familia.

Para Guzmán y Del Campo, (2001) otros países como Inglaterra, padres y madres toman decisiones en lo pedagógico y organizativo en las escuelas, en México habitualmente padres/madres no participan en estas decisiones. Existen teóricamente los consejos de participación social, en los cuales pueden proponer cuestiones pedagógicas y participar para mejorar los procesos educativos, pero en la práctica estos organismos casi no existen y por lo tanto, no desempeñan las funciones mencionadas.

Según Victoria (2003) "una de las características de la política educativa actual en México es la promoción de una mayor vinculación de padres/madres con la escuela y principalmente con el proceso de enseñanza-aprendizaje de hijos/as. En la práctica cotidiana, esto se ha traducido en varias acciones, y entre las más importantes se encuentran la exigencia de una mayor participación de padres/madres en las sociedades de familia y un aumento en la asistencia a la escuela y a las actividades de esta".

Por lo que Machen, Wilson & Notar (2005), explican que "la participación de padres/madres puede ayudar a mejorar la calidad de los sistemas escolares públicos y pueden brindar un mosaico de oportunidades para que sus hijos/as tengan éxito en su tránsito por la escuela". Estos autores refieren que en los sistemas educativos de muchos países ha cobrado importancia favorecer la colaboración entre padres/madres y las escuelas.

En cuanto López y Tedesco (2002), afirman que la familia debe garantizar condiciones económicas que permitan a niños/as asistir diariamente a las clases y también debe prepararlos desde su nacimiento para que sean capaces de participar activamente en la escuela y aprender. Dicha preparación, presupone la existencia de una variedad de recursos por parte de la familia, entre los que destacan los recursos económicos, la disponibilidad de tiempo para supervisar el estudio de hijos/as, su capacidad para promover la participación de estos en actividades culturales y su capacidad para brindar afecto y estabilidad.

Expresan López y Tedesco que "las familias que favorecen el proceso educativo de hijos/as, además de proveerlos de las condiciones materiales necesaria para el estudio, generan aspectos que conforman un clima cultural, valorativo y educativo que permiten que niños/as acepten y sean capaces de responder efectivamente a las demandas de la escuela".

Epstein y Salinas (2004) proponen una clasificación de las estrategias parentales de participación, que incluye seis categorías: habilidades de crianza; comunicación escuela-

padres/madres; involucramiento de padres/madres como voluntarios en las escuelas en actividades de aprendizaje en casa y en la toma de decisiones escolares; y la colaboración de padres/madres con la escuela y la comunidad. Entre las características de las familias que promueven el éxito en los estudiantes, Van Acker y Wehby (2000) "enlistan, el establecimiento y modelado de altas expectativas sociales y académicas para el comportamiento de los hijos/as".

Según Hompsey, Basser y Burow (1995), existen varios factores que favorecen la participación de padres/madres en las actividades relacionadas con la escuela. Primero que hayan observado la participación modelada por sus propios padres/madres y otros adultos; el segundo, se involucran más si experimentan un sentido de eficacia para ayudar a sus hijos/as a tener éxito en la escuela. Y tercero aumento en participación de padres/madres si perciben oportunidades de ayuda del personal escolar.

Sanan y Walberg (1985) "reportan el interés de padres/madres y las facilidades que el hogar brinda para la realización de trabajo escolar como uno de los factores familiares que propician un adecuado rendimiento en la escuela". Por su parte, Steinberg, Dornbusch y Brown (1992) señalan que "padres/madres demandantes del trabajo escolar en sus hijos/as, responden a las necesidades de ese trabajo escolar, pero que a la vez propician el desarrollo de la competencia académica".

Por lo que Balli, Wedman y Demo (1997) explicaron que "padres/madres consideran que la tarea de supervisión es valiosa, pero también piensan que su realización, en general, no es eficiente y decae de manera considerable cuando niños/as pasan de la escuela elemental". Avanzini (1969) "menciona que "existen padres/madres despreocupados que se niegan a realizar de manera constante los esfuerzos que demanda apoyar a hijos/as en sus actividades educativas y otros padres que se percatan de que deben apoyar a hijos/as pero les es imposible hacerlo por falta de tiempo y de lectura.

En lo referente a la comunicación con la escuela Esquivel (1995), explica que la comunicación entre los/as miembros de una familia es un factor clave en el establecimiento del vínculo familia-escuela, porque una pobre o ausente comunicación en el hogar se transfiere al ámbito escolar. Si ese es el caso, el resultado es que padres/madres sostengan una comunicación poco efectiva con profesores/as y directivos de la escuela, que sea confusa y malinterpretada y nada favorecedora al proceso educativo de los/as alumnos/as.

Por su parte Oliva y Palacios (1998) afirman que "padres/madres deben preocuparse por conocer, a través de encuentros formales o informales con profesores/as de sus hijos/as, aspectos como los objetivos, métodos y contenidos del currículo escolar y cuales actividades pueden realizar en casa para apoyar la marcha escolar de niños/as".

En México, González, Corral, Frías y Miranda (1998), "asociaron el afecto de padres/madres, el tiempo de dedicación a sus hijos/as y el interés por conocer a sus maestros/as, con la alta autoestima del hijo/a, la cual a su vez estimula el esfuerzo escolar"

Existen fundamentos legales que responsabilizan directamente a padres/madres en la educación de hijos/as. En la República Dominicana el Código para el Sistema de Protección y los Derechos fundamentales de Niños, Niñas y Adolescentes (Ley 136-03) en su artículo 45 establece el Derecho a la Educación, "Todos los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a la educación integral de la más alta calidad, orientada hacia el desarrollo de sus potencialidades y de las capacidades que contribuyan a su desarrollo personal, familiar y social."

El citado código en el párrafo 1 del Artículo 45 del Derecho a la Educación establece que "la educación básica es obligatoria y gratuita. Tanto padres y madres como el Estado son responsables de garantizar los medios para que niños y niñas completen su educación primaria". Con relación a los deberes del padre y la madre, la Ley 136-03, en el artículo 68 establece: "padres y madres deben velar por la educación de niños, niñas y adolescentes; deben inscribirlos oportunamente en una escuela, de conformidad con la ley, y exigirles su asistencia regular a clases y participar activamente en su proceso educativo."

## **2.5. ROL DEL ESTUDIANTE EN LOS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA**

1. Como alumno y receptor del servicio educativo podrás brindar alcances precisos sobre tu experiencia como estudiante. De esta manera se podrán implementar acciones que aporten a la formación y al bienestar de los estudiantes.
2. Podrás demostrar las competencias que alcanza un profesional de tu carrera, permitiendo así reconocer aspectos que ayuden a potenciar aún más el perfil.
3. Te convertirás en un agente de mejora continua de la institución, aportando desde tu posición en la mejora de la educación en el país.

La visita de una comisión evaluadora se configura como la fase más importante de todo proceso de acreditación y, en ese marco, se desarrollan actividades como entrevistas, visitas a las aulas, etc. El compromiso y la colaboración de la comunidad decantará en una evaluación con resultados precisos y recomendaciones que le permitan otorgar valor agregado a una institución educativa.

### Capítulo III "Evaluación del Proceso de Mejora Continua"

Los sistemas de gestión de la calidad han realizado aportes significativos al campo de la educación en los últimos años. A nuestro juicio, uno de los aportes relevantes tiene que ver con el concepto de "proceso de mejora continua".

Un ejemplo claro, lo encontramos en los aportes del Sistema de Gestión de Calidad ISO 21001-2018. En la cláusula 10 de esta norma internacional se indica que la mejora es un proceso continuo que debe ser un fin per se para una IE que aspira a brindar un servicio de calidad. Esta norma explica 3 ideas claves que pasamos a detallar:

- a. **No Conformidad y acción correctiva:** La norma define la "no conformidad" como toda aquella variable que no se ajusta a los 11 principios que la norma establece para definir un servicio de calidad. (Arias Peña, 2012) explica que la calidad se gestiona cuando una organización decide actuar frente a todo tipo de no conformidad. El actuar tiene que ver con establecer acciones correctivas que nacen del análisis de una situación y la toma de decisiones en base a información documentada que sustente dicha acción. En palabras de (Torres Alvarez, 2018); las acciones correctivas que establezca una organización son efectivas siempre y cuando aporten en la corrección de una no conformidad detectada, identificada y medida. Planificar estas acciones es una competencia profesional que todo equipo directivo o de trabajo debe desarrollar.
- b. **Proceso de Mejora Continua:** Senlle (1997) define la mejora de la calidad como un proceso ordenado y estructurado que tiene la finalidad de reducir una "no conformidad" en productos, servicios o procesos, se usa también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora. Un proyecto de mejora continua de la calidad en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (Materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. Este programa demanda considerar los principios básicos de la planificación estratégica.
- c. **Oportunidades de Mejora:** Anderson (1982) detalla que las oportunidades de mejora son la respuesta profesional del equipo directivo de una organización frente a un diagnóstico situacional (el instrumento usado para ese diagnóstico es indistinto) o una auditoría interna que permita el recojo de información documentada que facilite la toma de decisiones en base a acciones de carácter estratégico.

### 3.1. Características de una escuela que aprende

Chiavenato (2001) indica que la mejora de una institución educativa es imposible si es que no se convierte en una escuela que aprende. El aprendizaje involucra no solo a los individuos que se encuentran en una posición de autoridad, sino en base a un trabajo colaborativo y en equipo.

En el presente trabajo, deseamos como equipo de investigación, mencionar 4 características que a nuestro juicio son las más importantes de una escuela que aprende:

- a. **Una escuela que aprende desarrolla sus servicios en base a procesos:** En Zaratiegui (1999) se resalta el rol que debe jugar el enfoque de procesos en el sentido que ante una creciente preocupación por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ésta ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión directiva, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito. Esto implica que los procesos se definan, sistematicen, caractericen y evalúen en función de las políticas (objetivos) estratégicos de una institución educativa.
- b. **Una escuela que aprende le da importancia al principio del trabajo en equipo:** El trabajo en equipo es la antítesis del egoísmo. La formación de equipos exitosos no depende tanto de la competencia individual sino del engranaje o complemento de dichas competencias que aportan en el logro de objetivos institucionales (Angeles, 2018).

La comunidad educativa que fomenta el trabajo en equipo cuenta con mayores posibilidades de enfrentar las crisis propias de su labor formativa con personas (Cifuentes, 2015). La formación de vidas demanda paciencia, compromiso, amor por la docencia y una enorme capacidad para encontrar soluciones a conflictos propios de la interacción humana.

- c. **Una escuela que aprende se encuentra predispuesta al cambio:** La pandemia producida por la COVID-19 trajo una serie de cambios en el campo educativo al igual que en casi todos los campos del accionar humano. Los cambios producen crisis porque nos enfrentan a situaciones no previstas sin contar con las suficientes herramientas para enfrentar dicho contexto (Arguelles, 1999).

Las escuelas que entienden la necesidad de prepararse para los cambios previstos y no previstos van a considerar la importancia de la prevención y de la respuesta positiva frente a los cambios (Del Río, 2007)

- d. **Una escuela que aprende enfoca sus esfuerzos en el desarrollo integral de sus estudiantes:** A menudo, un experto evaluador (como lo tendría que ser un educador), centra sus esfuerzos en la necesidad de dar un valor al trabajo de sus estudiantes (proceso al que se le da el nombre técnico de proceso de evaluación formativa, conforme a la normativa vigente). En ciertas ocasiones (y por experiencia propia lo digo) se asume un rol evaluador tal como lo hace un juez (quien se especializa en distinguir entre lo bueno y lo malo). Según Bona (2012) «En las escuelas nos empeñamos en enseñarles en lugar de invitarlos a aprender». Nos gustaría reflexionar un poco más en esta frase con 2 preguntas importantes. La primera pregunta que deseamos plantear es ¿existe alguna relación entre el ser un buen docente y la necesidad de continuar aprendiendo a pesar de tener muchos años en la práctica pedagógica?; la segunda es igual de incómoda para la práctica docente tradicional ¿es posible ser un docente eficaz en la aplicación de sus procesos de evaluación sin mostrar interés real para “aprender” del grupo humano al que debe “enseñar”?

El desarrollo integral de un estudiante no se enfoca solo en el crecimiento académico sin que nos permite considerar al estudiante como un ser humano en proceso formativo, donde lo social, físico y emocional son igual de relevantes.

### **3.2. La mejora continua y su influencia en el clima institucional**

Ya hemos definido la mejora continua como un proceso permanente, documentado y que responde a una planificación estratégica. También hemos compartido que el trabajo en equipo es un factor clave para el logro de objetivos institucionales.

Si la dirección actúa con preocupación por la convivencia, es probable que logre facilitar que se logre conformar una cultura escolar con valores compartidos; en cambio, si dedica poco tiempo para compartir con los otros, es altamente probable que la convivencia escolar presente actitudes y comportamientos que resten la armonía necesaria a los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Precisamente, por su importancia para el logro de aprendizajes, el Marco de buen desempeño del directivo (Minedu 2014) plantea la siguiente competencia: “Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración y el reconocimiento de la diversidad”.

El camino más eficiente para el logro de objetivos estratégicos de una IE tiene una estrecha relación con el nivel de compromiso de su comunidad para trabajar como equipo en

beneficio general. Cuando ello sucede, se puede afirmar que la convivencia escolar plantea una participación democrática, es decir una que promueve y cumple los derechos de todos los miembros de la comunidad educativa. Una participación que constituye una experiencia y un ejercicio de ciudadanía, en la que todos y cada uno de los miembros de la comunidad tienen también deberes que cumplir como agentes del bien común.

Junto a lo señalado, existen un conjunto de problemáticas o situaciones de riesgo que afectan a una gran cantidad de estudiantes en nuestro país. Construir una convivencia escolar democrática supone también identificar la presencia de estas problemáticas en nuestra institución educativa y tomar las medidas necesarias para prevenirlas o combatirlas. Como señaló el estudio cualitativo de la Unidad de Medición de la Calidad (Minedu 2006: 443). Los procesos de mejora continua de una IE influyen en la convivencia escolar de forma positiva cuando abordan estos problemas y ejecutan estrategias que son entendidas por la comunidad educativa para poder solucionarlas o prevenir su aparición.

### **3.3. Aportes de los sistemas de gestión en la evaluación de los procesos de mejora continua.**

Llegamos al final de este capítulo haciendo una necesaria mención a los sistemas de gestión de la calidad y su aporte a los procesos de mejora continua. Nuestro equipo ha encontrado 3 aportes fundamentales que deseamos fundamentar en el presente trabajo:

- a. **Los sistemas de gestión han definido el concepto de calidad tanto para proveedores como para usuarios de un servicio educativo.** Una institución educativa podrá optar por el sistema de gestión que mejor responda a sus necesidades y características considerando a todos los que se pueden definir como una “parte interesada” (incluye a usuarios, clientes y proveedores). Un ejemplo claro, es lo que establece la norma ISO 9001: 2015, esta norma tiene como punto de partida el contexto de las partes interesadas, es decir, desde los intereses del cliente, fortaleciendo así el liderazgo de la organización, mediante la planificación de acciones a desarrollar en el fomento de la calidad misma, para esto es necesario que la gerencia de la empresa disponga de los recursos necesarios para realizar inversiones que permitan transformar los intereses en logros, mediante la aplicación del enfoque de procesos de riesgo. En este sentido, la (ISO 9001: 2015, p. 10) plantea que el ciclo PHVA tiene un rol fundamental en todos los procesos de mejora continua que pueda planificar una IE como parte de su crecimiento institucional.
- b. **Los sistemas de gestión motivan el uso de herramientas técnicas para el recojo, análisis, evaluación y conservación de información documentada.** La norma ISO 9001:2015 adopta dos expresiones que hacen referencia a la documentación. Estas son:

- **Mantener información documentada:** La expresión “mantener la información documentada” hace referencia a procedimientos documentados – que antes se encontraban en el manual de calidad –, planes de calidad, dibujos técnicos, instrucciones de trabajo, y especificaciones.
- **Retener información documentada como evidencia:** La frase “retener información documentada como evidencia”, en la norma ISO 9001:2015 se refiere a los registros e informes mencionados en la edición de 2008. Son los documentos necesarios para proporcionar evidencia de conformidad con los requisitos y la presentación de resultados obtenidos, con respecto a las actividades realizadas (ISO 9001:2015 sección 3.8.10). Así, los principales objetivos de una organización para documentar su información son:
  - ✓ Comunicación de la información.
  - ✓ Evidencia de la conformidad de los procesos, productos y servicios.
  - ✓ La retención y el intercambio de conocimientos de la organización.
  - ✓ Difusión y preservación de las experiencias de la organización.

Otros modelos de gestión como la EFQM tiene su propio modelo de gestión que difiere de la ISO en formas y no tanto en los principios que las orientan.

1. Los sistemas de gestión permiten una mirada holística de la organización al estar basados sus principios en un enfoque por procesos integrados. En la página web <https://gerens.pe/blog/enfoque-procesos-productividad-costos/> se detallan algunos elementos claves que explican el enfoque por procesos para una organización que se encuentra en búsqueda de la mejora continua:
  - a. Identificar los procesos de una organización
  - b. Planificar el proceso
  - c. Implementar y medir los procesos
  - d. Analizar el proceso
  - e. Acción correctiva y mejora del proceso

Estas acciones no deben ser entendidas como independientes. El enfoque por procesos demanda considerar lo holístico (todos los procesos integrados). Elaborar un mapa de procesos se convierte en una tarea imperativa en ese sentido.

## Conclusiones

- a) La mejora Continua es una forma de gestión ya que utiliza instrumentos y estrategias para mejorar los desempeños, a fin de optimizar resultados, de tal manera que el cliente pueda satisfacer lo que necesita o espera de la empresa.
- b) La calidad, la mejora no se logra de un momento a otro, sino que es un proceso que, necesita del compromiso de todos, de tal manera que vamos fortaleciéndonos en base a nuestras experiencias o desaciertos.
- c) La mejora continua es proceso muy importante dentro de toda organización porque permite ir optimizando el uso de nuestros recursos materiales, humanos, económicos, entre otros, pues posibilita a encaminar a la institución rumbo a los estándares de calidad que toda organización busca alcanzar.
- d) La educación es un elemento muy importante para todo país y, al igual que otros sectores, requiere de un constante seguimiento, análisis e implementación de planes, proyectos y programas el progreso de estos.
- e) La planificación estratégica de los procesos de mejora continua demanda que un equipo directivo en una IE pueda conocer, analizar, priorizar y determinar los elementos clave que puedan fortalecer el logro de objetivos institucionales en la búsqueda del bien común.
- f) El concepto de calidad educativa es lo que le da sentido a los planes de mejora continua que pueda establecer una IE. Los sistemas de gestión como ISO, EFQM o lo establecido por el MINEDU por intermedio de SINEACE difieren en formas para conceptuar la calidad educativa; sin embargo, coinciden en los principios que las rigen.

## Referencias Bibliográficas

Aguilar-Morales, J. E. (2010). La mejora continua. 5. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Recuperado el 14 de noviembre de 2014.

ARAUJO, Salinas Santiago Módulo de Asesoría, Acompañamiento y Supervisión Pedagógica, Universidad Nacional de Piura, 2011.

### Alipio Nahui Ortiz

(\*) Postgraduado en Educación Universitaria, Universidad Católica del Uruguay. Postgraduado en Administración y Política Energética, University of Pennsylvania y Colorado State University, Estados Unidos. Maestrando en Sociedad del Conocimiento, Universitat Oberta de Catalunya, España. Ingeniero Mecánico, Universidad Nacional de Ingeniería de Perú.

Albornoz, Marcelo E. (2005). ¿Calidad educativa significa lo mismo para todos los actores escolares? Recuperado el 26 de noviembre de 2021 de <http://mayeuticaeducativa.idoneos.com/index.php/347332>

ANDERSON, R.G. Organización y métodos. Madrid: EDAF, 1982.

Angeles, K. &. (2018). *Influencia del Nivel de Comunicación Interna en el Nivel de Satisfacción Laboral de los Colaboradores de la Empresa Induamerica Sac. en Lambayeque*. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/2175>

Arguelles, A. y. (1999). *Hacia la reingeniería educativa*. México: Limusa.

Arias Peña, J. A. (2012). *IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA QUALITY & CONSULTING GROUP S.A.S. CONFORME A LA NORMA ISO 9001:2008*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9057/Proyecto%20final%20Q%26CG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

BONA, César (2018); LA NUEVA EDUCACIÓN; Editorial Debolsillo; Madrid - España

Cifuentes, P. &. (2015). *Trabajo en equipo frente a trabajo individual: ventajas del aprendizaje cooperativo en el aula de traducción*.

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la teoría general a la administración. Bogotá: Mc Graw-Hill. 2001.

Del Río, C. (2007). *Perspectivas en el siglo 21. Ciencia y tecnología. Educación y* . Lima: Sun Grafic Service.

Elsie Bonilla., Bertha Diaz., Fernando Kleeberg. y María Teresa Noriega. (2020). Mejora continua de los procesos.p.23. Fondo Editorial Universidad de Lima.

El ciclo PDCA para la mejora continua de la logística. (14 de octubre de 2016). Obtenido de <https://www.stocklogistic.com/ciclo-pdca-mejora-logistica/>

González Galán, A. (2004). Evaluación del clima escolar como factor de calidad. P.17.Madrid. La Muralla.

KOINONIA. Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicadas. Año IV. Vol IV. N°8. Julio - Diciembre 2019. Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088 FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela. Yoselin Andrea Huapaya Capcha

López Segrera F. La Segunda Conferencia Mundial de Educación Superior (UNESCO, 2009) y la visión del concepto de acreditación en las conferencias de UNESCO (1998-2009). Avaliação: Rev da Avaliação da Educ Sup [Internet]. 2012 [citado 24 Jun 2015];17(3):[aprox. 17 p.]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219124548004>

Massaki, I. (1998). Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa. México: Compañía Editorial Continental S.A.

Mejora continua (28 de noviembre de 2017). *Mejora Continua*. Obtenido de <https://mejoracontinua.net/que-es-la-mejora-continua-segun-autores>

Ministerio de Educación. (25 de Marzo de 2014). Marco del Buen Desempeño directivo. Lima, Lima, Perú.

Ministerio de Educación del Perú (2009). Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas. Orientaciones para directivos y tutores de primaria y secundaria. Lima.

Ministerio de Educación del Perú (2012). Prevención e intervención educativa frente al acoso entre estudiantes. Lima. Recuperado de <http://tutoria.minedu.gob.pe/assets/prevencion-e-intervencioneducativa-frente-al-acoso-entre-estudiantes.pdf>

Ministerio de Educación del Perú (2013). Propuesta para la formación de docentes en educación sexual integral. Lima.

Ministerio de Educación del Perú (2014). Marco de buen desempeño del directivo. Lima.

Ministerio de Educación del Perú (2016a). Propuesta de lineamientos para la gestión de la convivencia escolar. Documento de trabajo. Lima.

Peter Belohlavek. (2006). OEE Overall Equipment Effectiveness Su Abordaje Unicista.p.27. Buenos Aires. Blue Eagle Group.

SENLE, Andrés y STOLL, Guillermo. Calidad total y normalización: ISO 9000, las normas para la calidad en la práctica. Barcelona: Gestión 2000, 1997. 191 p.

Scaffo, S. (2002), *Curso "Procesos de Enseñanza y Aprendizaje en la educación superior"*, Centro de Postgrados, Area Educación, Universidad Católica. Montevideo.

Lander Tolosa. (2017). Técnicas de mejora continua en el transporte. p.11. Marge Books.

Torres Alvarez, S. (2018). *MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA DE PRODUCTOS*. Lima, Perú: MINSA.

Universidad de Colombia, U. d. (13 de Julio de 2017). *Auditoria y control en el Estado*. Obtenido de <https://ayctgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-2/correccion-de-desviaciones/que-es-un-proceso-de-mejora-continua/>

ZARATIEGUI, J., «La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa», Revista Economía Industrial [en línea], 1999, vol. 4, no. 330, p. 84 [consulta: Disponible en: <https://www.mincotur.gob.es/es->

[es/Paginas/404.aspx?requestUrl=http://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/Re](http://www.mincotur.gob.es/Paginas/404.aspx?requestUrl=http://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/Re)

## **Anexo 1**

### **La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior**

La educación superior tiene el reto de asegurar la calidad de la formación permanente de especialistas capaces de enfrentar las transformaciones económicas, sociales y educacionales de la sociedad y de contribuir a mantener indicadores de eficacia, eficiencia y pertinencia en este nivel.<sup>1,2</sup>

A finales de la década de 1990 el tema sobre la calidad en la educación superior y la necesidad de evaluarla se convierte en una de las prioridades de las diferentes academias universitarias, lo que se potencia en 1998 a partir de la Declaración Mundial sobre educación superior en el siglo XXI: visión y acción de la UNESCO.<sup>3</sup>

En la Segunda Conferencia Mundial de Educación Superior<sup>4</sup> celebrada en París, en el año 2009, se ratifica que la mundialización y el amplio acceso a esta enseñanza plantean un desafío a su eficacia, poniendo de relieve la necesidad de establecer sistemas nacionales de acreditación de estudios al promover la creación de redes entre las instituciones y fomentar una cultura de calidad en ellas.

Al referirse a la calidad de la educación superior en Chile, Lemaitre y col<sup>5</sup> plantean que: "...se puede entender como la coherencia entre fines institucionales, objetivos estratégicos y actividades que se realizan para cumplir con ese encargo, considerando además los medios que se emplean para ello".

El CEECE asume que: "Una educación superior de calidad es aquella que integra dialécticamente sus procesos para dar respuesta al entorno, lo interpreta y lo transforma como resultado de la innovación, y se anticipa en la búsqueda de la excelencia y la sostenibilidad"

El reto de los directivos de las instituciones de educación superior es poder conjugar de manera coherente un sistema de gestión de la calidad que tenga como "deber ser" los elementos conceptuales del procedimiento de evaluación y acreditación universitaria en un diseño de gestión estratégico con un enfoque prospectivo.

La mejora y su gestión estratégica en los procesos de la educación superior

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua, este debe ser el objetivo permanente de la organización. Mejora en todos los campos: de las capacidades del capital intelectual, de la eficiencia en el uso de los recursos, de las relaciones entre los miembros de la organización y con la sociedad y en todo cuanto se pueda avanzar, y que se traduzca en un incremento de la calidad del producto o servicio que se presta.

Obtener los más sobresalientes resultados no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización y prepararse para los próximos retos. Lo deseable es avanzar día a día, tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Cuando se detecta un problema, la respuesta y la solución han de ser inmediatas. No debe haber demoras que pudieran originar consecuencias desastrosas.

La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje permanente de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación activa de todas las personas. Las instituciones no pueden seguir sin utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de su capital humano.

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella se detectan puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

Algunos autores<sup>15,16</sup> refieren que según la norma cubana NC-ISO9004:2009: "La autoevaluación es una revisión exhaustiva y sistemática de las actividades que realiza la organización y de su desempeño en relación con su grado de madurez. En ella se determinan las fortalezas y las debilidades en términos de desempeño, así como de sus mejores prácticas, tanto al nivel general como de sus procesos individuales. La autoevaluación puede ayudar a la organización a priorizar, planificar e implementar mejoras y/o innovaciones en los casos que resulten conveniente".

Muchos han sido los intentos mundiales en las décadas de 1970 a 1990 por lograr un sistema de mejora de la educación: el movimiento teórico-práctico de la mejora escolar, el Proyecto Internacional para la Mejora de la Escuela (ISIP), el modelo llamado IDDA (Investigación-Desarrollo-Difusión-Adopción), entre otros. Todos ellos estaban más preocupados por la práctica, por cambiar las escuelas, que por la reflexión acerca de lo que ocurre y por qué ocurre, es la tradicional ausencia de teorías y modelos de mejora de la escuela.

La mejora en la educación superior se alcanza a partir del análisis integrado de los resultados de la evaluación institucional, la acreditación de los procesos universitarios, la gestión de la calidad y el control interno. Por tanto, la mejora continua debe concebirse como el resultado de un modelo del cambio contentivo de elementos claves como: la excelencia, la innovación y la anticipación que tienen su base en la autoevaluación. Es por eso que el dominio de los elementos que la caracterizan tales como su concepción, su tipología y los procedimientos para la conformación de un plan contribuye a la dirección de este proceso en las universidades.

Los resultados que deberían alcanzar los estudiantes son:

- *Conocer* los principios y las metodologías de la disciplina y manejar las características empresariales de los negocios digitales;

- *Tomar conciencia y asumir* actitud crítica sobre el papel de los negocios digitales en la economía y la sociedad.

### **Planificación del curso**

#### **Objetivos. -**

Práctica anterior

Basada en ¿qué deben lograr los alumnos? Atribuimos esta situación a la tradición de planificar el dictado de la asignatura por objetivos que expresan sólo logros de aprendizaje de los estudiantes. También a la participación del suscrito en proyectos tecnológicos para varias ramas industriales donde los objetivos se traducen en resultados a alcanzar y las actividades se conciben específicamente para lograrlos.

#### **Contenidos. -**

Práctica anterior

Dominada por la enseñanza de conocimientos. Muy basada en la exposición de conceptos, datos y hechos que "apoyan" a los conceptos, en ejercicios pre-diseñados y pocos problemas abiertos. Sería así por un modelo de enseñanza basado en transmisión-recepción de conocimientos. La enseñanza de procedimientos ha sido muy limitada, ocasional y ha tenido presencia sólo con espíritu disciplinar muy enfocado a situaciones particulares. No contamos con información de su tratamiento y de los avances en otras asignaturas que permitiera aventurar juicios más allá de las impresiones personales. En cuanto a valores, es importante trabajarlos. Por señales que recibimos, consideramos que hay espacio que recorrer en el proceso de formación del futuro profesional.

Actividades previstas:

- Para alcanzar el objetivo, primero se analizarán posibles vías para generar ideas de negocios, interesándonos por establecer relaciones entre ellas;
- Luego, se abordarán las dimensiones para establecer una idea de negocio digital que proponen diversas posturas teóricas;
- Se identificarán puntos fuertes y débiles de los diferentes enfoques así como su relevancia para las condiciones del mercado local;
- Se mostrará que no hay una sola solución al problema, que cuando uno evalúa intervienen nuestras propias valoraciones;
- Finalmente, se efectuará un ejercicio práctico de identificación y evaluación de una idea de negocios online, con fundamentación del enfoque seleccionado.

*Camino didáctico:*

Se prevé el desarrollo de las siguientes actividades en el aula:

Actividades previstas para el profesor	Actividades esperadas de los alumnos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expone la importancia del tema y presenta diversos tipos de fuentes generadoras de ideas de negocios.</li> <li>• Incorpora ejemplos de negocios existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexionan sobre las fuentes que habrían generado tales ideas de negocios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta las dimensiones a tener en cuenta para establecer una idea de negocio, desde distintos enfoques.</li> <li>• Analiza y señala puntos fuertes y débiles que muestran las diferentes posturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinan sobre los puntos fuertes y débiles de las propuestas, en el contexto del mercado local.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece una síntesis sugiriendo que la disciplina no ofrece una única respuesta.</li> <li>• Muestra que en el acto de decidir si una idea es buena o no, intervienen juicios de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo domiciliario: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifican una idea de negocios online.</li> <li>- La evalúan a partir de uno de los enfoques.</li> <li>- Justifican la elección de tal enfoque.</li> </ul> </li> </ul>

Parker y French proponen un sistema donde el epicentro es el comportamiento verbal y no verbal del estudiante. Utilizan el comportamiento no verbal como criterio central para la categorización (d):

A. Conducta del alumno por propia iniciativa:

1. El alumno se dirige al profesor. Le habla directamente. Puede formularle preguntas o expresar ideas y experiencias. Puede pedirle permiso para hacer algo;
2. El alumno muestra un comportamiento no verbal iniciado por él mismo. Se mueve por su propio impulso en el aula. Hace cualquier otro trabajo;
3. El alumno se dirige a otros alumnos. Sin que el profesor se lo indique inicia una conversación con los demás;
4. El alumno responde o reacciona ante sus condiscípulos. Lo hace de modo verbal o no verbal ante un comportamiento de sus compañeros que le afecta.

B. Comportamiento condicionado del alumno a través de la conducta del profesor:

5. El alumno realiza una tarea impuesta por el profesor. Lee, escribe a indicación del profesor;
6. El alumno responde al profesor. Responde a una pregunta. Muestra un comportamiento verbal que se le solicita;

7. El alumno obedece. Sigue indicaciones relativas a un comportamiento no verbal, como ponerse en fila a indicación del profesor.

No obstante, los esfuerzos de diversas propuestas, ninguna logra asegurar un análisis completo de la comunicación en la enseñanza, seguramente por las dificultades para observar exactamente y sistematizar una conducta no verbal. Hacen falta procedimientos adecuados de observación para analizar de forma amplia los procesos comunicativos en la enseñanza, en el plano del contenido y de la relación. *Todavía no se ha logrado representar procedimientos para la enseñanza en categorías de conducta* (Heinemann).